



SAVONIA

AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN HENKILÖSTÖNVAIHDOKSEN YHTEYDESSÄ: CASE SAVON SELLU OY

TEKIJÄ: Eero Väisänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Eero Veikko Johannes Väisänen	
Työn nimi Hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöstönvaihdoksen yhteydessä: case Savon Sellu Oy	
Päiväys	30.5.2017
Sivumäärä/Liitteet	52/1
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon Sellu Oy	
Tiivistelmä	
<p>Hiljainen tieto on olennaisesti läsnä niin ihmisen arjessa kuin työssäkin. Arkielämän hiljaisen tiedon karttuminen ilmenee esimerkiksi uusien taitojen kehittyessä lähes automaation tasolle. Työelämässä hiljaisella tiedolla voidaan viitata esimerkiksi työtehtäviä nopeuttavien ja tehostavien toimintatapojen, rutiinien muodostumiseen. Ilmenisympäristöstä riippumatta hiljaisen tiedon luonteelle on aina ominaista piilevyys sekä vaikeaselitteisyys.</p> <p>Pitkän historian omaava Savon Sellu Oy on uuden haasteen edessä; henkilöstöstä yli kolmannes tulee eläköitymään lähivuosina. Samalla myös valtava määrä hiljaista tietoa sekä siihen perustuvaa osaamista on vaarassa kadota organisaatiosta. Henkilöstönvaihdokset ovat kuitenkin luonnollinen osa jatkuvassa muutostilassa elävää organisaatiota, joten tarkoin suunnitellun ennakkoinnin kautta tietopääoma voidaan parhaimmillaan jopa täysin säilyttää käytettävissä työsuhteen päätyttyäkin.</p> <p>Opinnäytetyössä kartoitetaan Savon Sellu Oy:n henkilöstön hiljaista tietoa. Lisäksi työllä pyritään valmistamaan organisaatiota eläköitymisaallon mukanaan tuomiin, hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviin haasteisiin. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on luoda selkeä kuva siitä, kuinka hiljainen tieto ja sen kokonaisvaltainen merkitys organisaatiolle nykyhenkilöstön keskuudessa ymmärretään sekä kuinka nämä käsitykset olisi mahdollista valjastaa palvelemaan mahdollisimman onnistunutta tiedon ja osaamisen jakamista työntekijöiden kesken.</p> <p>Tutkimusote on aihepiirin luonteesta johtuen laadullinen ja lähestymistapa edustaa tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joihin osallistettiin aihepiirin mukaisesti sekä Savon Sellu Oy:n palveluksessa vielä olevia, eläköityviä konkareita että heidän seuraajiaan. Otannan suhteellisen suppeaa lukumäärää kompensoi erinomaisesti onnistunut haastateltavien valinta, minkä kautta tarkoitus olikin tuoda esille jotakuinkin kautta koko henkilöstön vallitsevia näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hiljainen tieto on Savon Sellu Oy:n henkilöstössä vähintäänkin tuttu käsite, jonka merkitys nähdään tärkeänä organisaation kehitykselle. Eläköityviltä konkareilta löytyvää, valtavaa hiljaisen tiedon määrää arvostetaan. Työuriaan päättävät henkilöt osaavat tunnistaa omaavansa hiljaisen tiedon sekä ovat halukkaita sitä myös jakamaan. Uudet työntekijät puolestaan näkevät tärkeänä edeltäjilleen vuosikymmenten kokemuksen perusteella kertyneen hiljaisen tiedon ja osaamisen sekä toivovat näitä myös jaettavan.</p> <p>Tutkimustuloksiin perustuvien kehittämissuositusten ensimmäisenä askeleena toimii hiljaisen tiedon merkityksen liittäminen osaksi jokaista työtehtävää. Tiettyjen tehdasosoiden toiminnot ovat toisiinsa läheisesti kytköksissä myös hiljaisen tiedon alueella, joten näiden osioiden vuorovaikutuksellisuuden huomiointi on tärkeää. Myös järkevästi suunniteltu työkierto tukee hiljaisen tiedon kertymistä ja jakamista. Lisäksi eläköityvän halu osallistua organisaation toimintaan aktiiviuransa jälkeen on otettava huomioon sekä mahdollisuuksien mukaan hyödynnettävä.</p>	
Avainsanat Hiljainen tieto, osaaminen, henkilöstö, eläköityminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Eero Veikko Johannes Väisänen			
Title of Thesis Transferring the tacit knowledge of retiring employees to others: case Savon Sellu Plc			
Date	30.5.2017	Pages/Appendices	52/1
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen			
Client Organisation /Partners Savon Sellu Plc			
<p>Abstract</p> <p>Tacit knowledge is present in both everyday life and working life. In everyday life tacit knowledge can refer for example to skills that improve gradually, whereas in working life tacit knowledge can be seen in developing routines that ease and make performing tasks more efficient. Typically, tacit knowledge is not visible, which makes it difficult to identify as well as share.</p> <p>A third of the staff of Savon Sellu Plc will be retiring in ten years. This is a serious challenge, since enormous amount of both tacit knowledge and know-how are involved. However, changes in staff are part of normal organisational activity and can usually be successfully carried out by proper planning.</p> <p>The purpose of this research is to map the state of tacit knowledge in Savon Sellu Plc. In addition, the research aims to prepare the organization to face the massive wave of retirements. The ultimate goal of this thesis is to form a clear picture of how tacit knowledge is understood throughout the organisation's present staff and how this information could be used in order to share tacit knowledge as effectively as possible.</p> <p>Due to the nature of the topic, this research is qualitative and based on semi-structured interviews deploying characteristics of case study research. The interviewees include both retiring employees as well as newcomers of the organisation. As far as reliability is concerned, the relatively low number of interviewees included in the sample was, however, compensated by careful and well-planned selection. Based on this very fact, the findings quite reliably represent the common views about tacit knowledge among the whole staff of Savon Sellu Plc.</p> <p>Based on the results of this research, tacit knowledge is a hot topic in the organisation and considered rather important for development in general. The vast amount of tacit knowledge of retiring employees is highly valued. The retiring ones recognize their tacit knowledge-based know-how and are willing to share it to others. The newcomers, on their behalf, are more than willing to receive the tacit knowledge and know-how their predecessors possess.</p> <p>To enhance the transfer of tacit knowledge of retiring employees to others in Savon Sellu Plc it is extremely important that the meaning of the whole concept is made absolutely clear to every staff member. Certain parts or sectors of the organisation are operationally quite involved with each other, thus closely linked tacit knowledge-wise as well. Due to this fact, the interaction between these parts is to be understood and possibly more efficiently planned. Rational planning of job rotation also supports building up as well as sharing of tacit knowledge. The fact that retired employees are still willing to participate in the organisation's operation is not only to be taken seriously, but implemented as well.</p>			
Keywords Tacit knowledge, know-how, staff, retirement			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	TEOLLISUUDEN ALA JA KOHDEORGANISAATIO	9
2.1	Paperi- ja kartonkiteollisuuden nykytila.....	9
2.2	Savon Sellu Oy	10
2.3	Savon Sellu Oy:n missio	11
3	TIETO JA OSAAMINEN	12
3.1	Tieto ja taito käsitteinä.....	12
3.2	Tieto ja osaaminen organisaatiossa	13
3.3	Tiedon tyypit	14
3.4	Tietojohtaminen.....	15
3.4.1	Tiedon johtamisen merkitys	16
3.4.2	Hiljaisen tiedon ja -tietämyksen johtaminen	16
4	HILJAINEN TIETO.....	19
4.1	Hiljaisen tiedon syntyminen	19
4.1.1	Esimerkkejä hiljaisesta tiedosta	21
4.2	Dreyfusin viisiportainen taidon hankkimisen malli	22
4.3	Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle	24
4.4	Hiljaisen tiedon käänköpuoli	26
5	TUTKIMUS KÄYTÄNNÖSSÄ	28
5.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	28
5.2	Haastateltavien taustatiedot	29
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	29
5.4	Tutkijan rooli	31
6	HILJAINEN TIETO JA SEN SIIRTÄMINEN TAPAUSORGANISAATIOSSA.....	32
6.1	Hiljaisen tiedon ilmeneminen Savon Sellulla	32
6.2	Suora sosiaalinen kanssakäyminen	33
6.3	Teknologia	35
6.4	Organisaatiokulttuuri	37
6.5	Työntekijälle karttuneen kokemuksen merkitys uran lopussa	38

6.6	Yhteenveto hiljaisesta tiedosta kohdeorganisaatiossa	40
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	42
7.1	Hiljainen tieto osana työtehtävää	43
7.2	Hiljaisen tiedon jakamisen tehdasosikohtainen järjeistys ja selkeyttäminen	43
7.3	Työkierron suunnittelu	44
7.4	Eläköityvien osallistaminen organisaation toimintaan työuran jälkeen	45
8	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	50

1 JOHDANTO

Lämsän (2015) mukaan hyvät, motivoituneet sekä ammattitaitoiset työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Työntekijän lähtiessä tilalle voidaan palkata uusi, ehkä jopa laajemman taitorepertuaarin omaava osaja, joka korvaa edeltäjänsä. Oikeasti hyvän työntekijän arvo yritykselle on kuitenkin myös paljon muuta kuin lista taitoja tai kokemusvuosia. He ovat korvaamattoman arvokkaita asiantuntijoita organisaatiolleen. Omien taitojen ja kokemuksensa lisäksi näillä ammattilaisilla on syvälistä, hiljaista tietoa yrityksestä ja työstään. Tätä tietoa tuotteista, järjestelmistä, palveluista ja prosesseista ei voi opettaa, vain oppia. Kaikki perustuu siihen, että nämä työntekijät tietävät mikä toimii ja mikä ei.

Organisaation työntekijät muodostavat henkilöstönä tunnetun kokonaisuuden. Henkilöstön rakenne on useimmiten hyvin moninainen; se koostuu esim. eri-ikäisistä sekä eri sukupuolta edustavista jäsenistä. Jokaisen organisaation henkilöstörakenne on elävä, jatkuvassa muutostilassa. Vaikka sekä työntekijät että organisaatio pyrkivät molemmat pääsääntöisesti pitkiin työsuhteisiin, tapahtuu henkilöstössä muutoksia joko työpaikan vaihdosten tai viimeistään luonnollisen ikäpoistuman muodoissa.

Vaikka henkilöstönvaihdokset ovat organisaatiossa täysin luonnollisia sekä odotettavissa olevia muutoksia, liittyy niihin mielestäni aina eräs olennainen haaste: lähtevän työntekijän osaamista on arvioitava ja se on tavalla tai toisella pyrittävä säilyttämään yrityksen hyödynnettävissä myös työsuhteen päättymisen jälkeen.

Kaikki osaaminen ei ole näkyvää, minkä vuoksi organisaation saattaa olla haasteellista tunnistaa ja näin ollen edes ymmärtää sitä. Tällaista osaamista edustaa parhaiten hiljainen tieto, jonka pelkistetynä voidaan ajatella olevan työntekijän itsensä oppima, toimivin tapa suorittaa jokin työtehtävä. Organisaatio ei voi opettaa työntekijälleen hiljaista tietoa edustavaa osaamista kirjallisuuden ominaisuudessa; se opitaan pääsääntöisesti käytännön kautta.

Suomessa suurten ikäluokkien eläköitymisen voidaan katsoa ajoittuneen pääosin 2000-luvun ensimmäiselle vuosikymmenelle sekä joitakin vuosia sen jälkeen. On kuitenkin muistettava jokaisen organisaation henkilöstön olevan ikärakenteeltaan lähes täysin omanlaisensa. Hiljaisen tiedon merkitys organisaation liiketoiminnalle ja sen tulevaisuudelle korostuu erityisesti henkilöstönvaihdostilanteissa. On tärkeää sekä löytää että osata ottaa käytäntöön ne työkalut, joilla organisaation hiljaisen tietopääoman hupeneminen henkilöstönvaihdoksissa voidaan minimoida tai parhaimmillaan jopa estää kokonaan.

Opinnäytetyö käsittelee kohdeorganisaation lisäksi myös lukemattomia muita yrityskokonaisuuksia koskevaa aihetta. Vaikka tavoitteena ei olekaan benchmarking kohde- ja muiden vastaavanlaisten organisaatioiden välillä, on tässä työssä syytä hyödyntää myös jo olemassa olevia tutkimuksia henkilöstönvaihdoksista sekä niihin liittyvästä hiljaisen tiedon siirtämisestä.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on ollut omalle yritykselleni merkittävä yhteistyökumppani jo yli 25 vuoden ajan. Voidaan ajatella, että tämän opinnäytetyön kohde valikoitui oman työni kautta; koko tutkimusprosessin lähtökohtana oli lähestyä jotakin minua eniten kiinnostavimmista organisaatioista.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Jokaisen organisaation perimmäisenä tavoitteena on menestyvä liiketoiminta. Organisaatiota ei voida kuitenkaan tarkastella pelkästään esim. tuloksetekoon perustuen; menestyksen taustalla ovat aina ensisijaisesti yrityksen onnistuneet, henkilöstöön liittyvät ratkaisut. Työntekijöitä rekrytoidesaan organisaatio samalla myös ilmaisee ymmärtävänsä työurien ajalliset rajoitteet sekä sen, että viimeistään ikäpoistuman kautta osa yrityksen kantavasta voimasta tulee aikanaan olemaan vaarassa kadota. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätön lopputulos; järkevillä henkilöstöstrategisilla ratkaisuilla työntekijän osaamista voidaan hyödyntää myös työsuhteen päättymisen jälkeen.

Uran alkumetreillä lahjakkaimmaltakin työntekijältä puuttuu vielä valtava määrä organisaatiolle elintärkeää osaamista. Ruohotien (1997, 43) mukaan työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu sekä tahto oppia jatkuvasti. Ihannetapauksessa yksilön kasvu jatkuu koko työiän ajan. Tälle kasvulle ominaista on osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen sekä työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. Toisin sanoen ura nähdään kokemusten kautta saadun tiedon varastona tai kertymänä, osaamisen kasvuna, jossa taidot sekä asiantuntemus lisääntyvät ja vuorovaikutusverkosto kehittyy.

Viisas organisaatio voidaan yleisesti ajateltuna tunnistaa esimerkiksi siitä, että työntekijän osaamisen kokonaisvaltainen merkitys ymmärretään. Työntekijän ammattitaidon sekä osaamisen kehittämistä pyritään edesauttamaan ja ohjaamaan haluttuun suuntaan. Organisaation hyvä liiketoimintastrategia käsittää myös henkilöstönsä jäsenten tarkoin harkitun perehdyttämisen esim. työtehtävien muutosten yhteydessä. Koska kaikkea osaamista ei kuitenkaan voida opettaa ns. kirjatieouteen perustuen, on olennaista pohtia kuinka työntekijöiden rutiineiksi muodostuneita, tehokkaimpia ja todellisuuudessa käytännöllisimpiä toimintatapoja voitaisiin jakaa ja näin ollen valjastaa ne palvelemaan koko organisaation kehitystä.

Savon Sellu Oy:n henkilöstöstä tulee eläköitymään noin kolmasosa seuraavan kymmenen vuoden kuluessa. Ikäpoistuma on määrällisesti suuri ja näin ollen myös haasteellinen organisaatiolle. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sekä selvittää hiljaisen tiedon merkityksellisyyttä kohdeorganisaation henkilöstön keskuudessa että toimia eräänlaisena pohjustuksena organisaation lähivuosina kohtamalle eläköitymisaallolle. Työ pyrkii tarjoamaan organisaatiolle keinoja siihen, kuinka hiljaista tietoa voitaisiin siirtää vanhoilta konkareilta heidän seuraajilleen. Ehdotus tutkimusaiheesta tuli suoraan Savon Sellu Oy:n taholta, mikä jo sinällään ilmentää tutkimuksen tarpeellisuutta kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohta on yksinkertainen; Savon Sellu Oy:ssä ei ole ennen tarkemmin kartoitettu hiljaisen tiedon siirtämistä mahdollisen henkilöstönvaihdoksen yhteydessä. Tälle on

syynsä, sillä suuruusluokaltaan lähivuosina tapahtuvan eläköitymisaallon kaltaista ei organisaation historiasta löydy lainkaan. Lisäpontta valmiin opinäytetyön hyödynnettävyyteen käytännössä antaa organisaation ulkopuolisen henkilön käyttäminen tutkimuksen tekijänä. Vaikka Savon Sellu Oy:n liiketoiminta jo tulostenkin valossa osaltaan ilmentää myös loistavasti toimineita henkilöstöstrategisia ratkaisuja, antaa ulkopuolisen tekemä tutkimus mahdollisuuden tuoda esille organisaatiolta itseltään huomaamatta jääneitä näkökulmia.

Kohdeorganisaation taholta tulleiden, mahdollisten tutkimuskysymysten kirjo oli opinäytetyöprosessin alussa jokseenkin laajempi, käsittäen mm. uusien henkilöiden rekrytointiin liittyviä parannusehdotuksia. Lopullinen aihe päätettiin Savon Sellu Oy:n kanssa yhteistyössä kuitenkin rajata hiljaisen tiedon siirtämiseen; onnistuneet tutkimustulokset toiminevat automaattisesti hyvänä tukena myös henkilöstönhankintaan liittyvissä toiminnoissa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenteesta on pyritty tekemään johdonmukainen ja näin ollen myös lukijaystävällinen. Työn avaavassa johdanto-osassa lukijaa tutustutetaan hieman aihepiiriin esittelemällä tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet. Toisessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio sekä sen missio ja kerrotaan paperi- ja kartonkiteollisuuden nykytilasta yleisesti.

Kolmas luku käsittelee tietoa ja osaamista yleisesti. Nämä ovat olennaisia, hiljaiseen tietoon hyvin läheisesti liittyviä asiakokonaisuuksia. Luvussa tuodaan esiin myös tietojohdamiseen sekä sen rinnalla kulkevaan hiljaisen tiedon johtamiseen liittyvät käsitteet, jotka tukevat eritoten osaamisen kehitystä organisaatiossa. Neljännessä luvussa käsitellään hiljaisen tiedon kokonaisuutta, jonka tukena toimivat muun muassa aiemmat aihepiiriä koskevat tutkimukset. Viidennessä luvussa kerrotaan, mikä on tutkijan suhde kohdeorganisaatioon ja kuinka tutkimus on käytännössä toteutettu.

Kuudes luku sisältää Savon Sellu Oy:n työntekijöille suoritettujen haastattelujen perusteella kootun datan, joka liittyy hiljaisen tiedon siirtämiseen henkilöstönvaihdoksen yhteydessä. Luvussa kerrotaan, kuinka aihepiiri on kohdeorganisaatiossa käsitetty sekä kuinka sitä on tähän mennessä pyritty yleishyödyllisesti käyttämään. Samassa yhteydessä aikaisempia tutkimustuloksia peilataan hieman tämän työn vastaaviin.

Seitsemännessä luvussa tuodaan esiin mahdollisia kehittämissuhteita hiljaisen tiedon jakamiseen henkilöstönvaihdoksen yhteydessä kohdeorganisaatiossa. Kehittämissuhteet perustuvat tutkijan johtopäätöksiin siitä, kuinka hiljainen tieto sekä sen jakaminen ovat haastatelluilta saadun informaation perusteella organisaatiossa ymmärretyt. Viimeinen, pohdinnan käsittävä luku kertoo tutkijan oman näkemyksen työn sekä henkilökohtaisesta että yleisestä merkityksellisyydestä. Luku sisältää myös katsauksen tutkimuksen ajankäyttöön puoleen.

2 TEOLLISUUDEN ALA JA KOHDEORGANISAATIO

Suomen pinta-alasta 78 prosenttia on metsätalousmaata. Ei siis voida pitää yllättävänä, että noin 20 miljardin euron vuotuisen liikevaihdon omaavan teollisuudenalan on pitkään mielletty olevan eräs maamme kansantalouden peruspilareista. Metsävarat lisääntyvät jatkuvasti ja metsien vuosikasvu onkin noussut 80 prosenttia sekä puuvaranto 43 prosenttia 1950-luvun alkuun verrattuna. (Luonnonvarakeskus 2013)

Kemiallinen metsäteollisuus voidaan jaotella massa-, paperi- sekä paperituoteteollisuuteen. Alan tuottamista paperista ja kartongista sekä sellusta ja mekaanisesta massasta kahta viimeksi mainittua käytetään edellisten valmistamiseen. Huippuluokkaiset suomalaisen metsäteollisuuden tuotantoprosessit ovat pitkälle automatisoituja ja tuotanto on kasvanut viime vuosikymmeninä voimakkaasti. Kemiallisen metsäteollisuuden tärkeyttä Suomen kansantaloudelle ilmentää vahvasti myös se, että tuotannosta merkittävä osa menee vientiin. (Ammattinetti n.d.)

2.1 Paperi- ja kartonkiteollisuuden nykytila

1950-luvulta 2010-luvulle maailman paperin sekä kartongin tuotanto on lähes nelinkertaistunut. Paperin kulutuksen vähentyessä viime vuosina on tuotanto kärsinyt ylikapasiteetista. Aasiassa kulutetaan noin 40 prosenttia maailman paperista ja kartongista. Tämä osuus tulee kasvamaan entisestään, mikä puolestaan luo mahdollisuuden uudelleenlaiselle kilpailulle. Toisaalta Aasian paperin ja kartongin ylituotanto heijastuu Euroopan ja Amerikan markkinoille luoden vaikeuksia lännen paperiteollisuudelle.

Ihmisten kulutustottumukset ja viestinnän digitalisoituminen ovat pakottaneet paperi- ja kartonki-markkinat muutokseen. Digitaalinen media on vähentänyt paino- sekä kirjoituspaperin tarvetta jo yli vuosikymmenen ajan ja trendi on edelleen nousujohteinen. Asialla on kuitenkin kääntöpuolensa; palveluiden siirtyminen internetiin on lisännyt verkkokaupankäyntiä ja näin ollen pakkausmateriaalien kysyntä sekä tuotanto ovat kasvaneet. Samaan aikaan kasvava ikääntyvän väestön osa luo tarvetta esimerkiksi helposti avattaville, kevyille pakkauksille sekä älypakkauksille. Myös pehmopapereiden kulutus sekä tuotanto ovat nousussa.

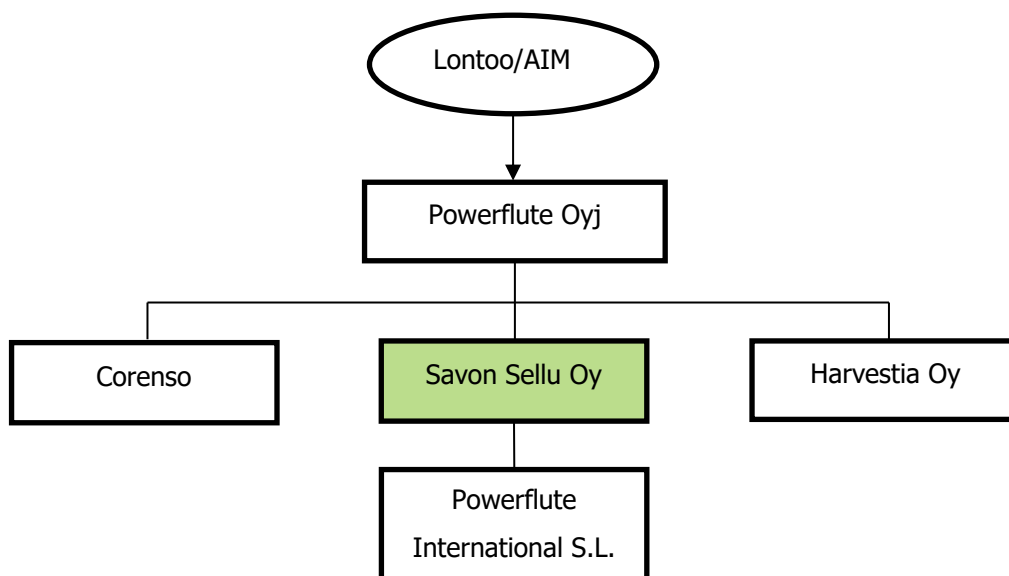
Kiinnostus vastuulliseen ja ympäristöystävälliseen kuluttamiseen on kasvanut etenkin lännen markkinoilla. Ekologisten, kierrätettävien paperituotteiden houkuttelevuus sekä huoli ja tietoisuus ilmastonmuutoksesta antavat merkittävän mahdollisuuden metsäteollisuudelle menestyä pakkaus- ja kuljetusmateriaalien markkinoilla. (Metsäteollisuus 2015)

Paperi- ja kartonkiteollisuuden, kuten monen muunkin teollisuudenalan toiminta koostuu pääosin erilaisiin koneisiin perustuvista automaatioista. Automatisaation on yleensä mielletty korvaavan työpaikkoja enenevässä määrin, mitä se toki osittain tekeekin. Toisaalta on mielestäni kuitenkin syytä muistaa, että yhä kiihtyvän automatisaation taustalla ovat aina ihmiset; edes huippuunsa hiotut, au-

tomaattiset laitteet eivät lopulta päästä oman toimintansa käynnistämistä, vaan sen tekee koneenkäyttäjä. Virtainlahden (2006, 43) mukaan paperia tullaan aina tekemään jonkinlaisilla paperikoneilla ja niiden tueksi tarvitaan erilaisia laitteita. Koneet ja laitteet tulevat pysymään kohdeorganisaatioissa yhtenä hiljaisen tiedon osa-alueena todennäköisesti koko tehtaan elinkaaren ajan. Koneisiin ja laitteisiin liittyvä tietämys voi kuitenkin muuttua radikaalistikin ajan kuluessa.

On ilmeistä, että organisaatiokokonaisuuksia pyritään aina kehittämään paremmiksi ja toimivammiksi; tehokkuuden parantumisella on oleellinen vaikutus kilpailukykyyn. Paperi- ja kartonkiteollisuuden toimintayksiköiden, tehtaiden perustana olevat laitteet kehittyvät jatkuvasti. Kehityksen mukanaan tuomien parannusten täysimittainen hyödyntäminen edellyttää, että laitteiden käyttäjien tietotaito kehittyy vähintäänkin samaan tahtiin. Optimaalisimpana kuitenkin voitaneen pitää tilannetta, jossa organisaation henkilöstön osaaminen on jopa askeleen kehitystä edellä; tällöin toimintakokonsuuden edellyttämä tietotaito on riittävällä tasolla jo esim. tehtaan laitekannan päivityshetkellä. Tällainen edellyttää luonnollisesti avointa tiedon ja osaamisen jakamista erityisesti henkilöstönvaihdostilanteiden yhteydessä.

2.2 Savon Sellu Oy



Kuva 1. Konsernin yhtiö rakenne. (Savon Sellu 2016, 4.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio, Savon Sellu Oy on Kuopion Sorsasalossa sijaitseva, puolikemiallisen Powerflute –tuotemerkkinä tunnetun aallotuskartongin valmistukseen erikoistunut yritys. Tehdas on perustettu 1968 ja oli M-Realin sekä sen edeltäjien omistuksessa vuoteen 2005 saakka, kunnes Powerflute osti sen. Savon Sellun henkilöstö koostuu lähes 200 jäsenestä, joiden työpanos on siivittänyt yrityksen erittäin hyvään tulokseen vuosi toisensa jälkeen. Savon Sellu Oy on sisaryhtiöidensä Corenson sekä Harvestia Oy:n ohella osa Powerflute Oyj-konsernia, jonka osakkeet ovat kaupan käynnin kohteena Lontoon pörssin AIM –listalla. (Kuva 1.)

Savon Sellun valmistamalla, ns. neitseellisellä Powerflute –aallotuskartongilla on tärkeä rooli heidelmä- ja vihannes- sekä raskaan teollisuuden vientien onnistuneesti toimivissa logistiikkaketjuissa. Aallotuskartongista valmistettujen pakkaustuotteiden erinomainen puristusvoima-, lämpötila- sekä iskukestävyys ovat omiaan palvelemaan olosuhteiltaan vaativien kuljetusketjujen tarpeita. Poikkeuksellisen hyvän suorituskyvyn perustana Powerflute –aallotuskartongissa on sen raaka-aineena toimiva koivu, josta saatava kuitu on ainutlaatuisen vahvaa.

2.3 Savon Sellu Oy:n missio

Savon Sellun missio on tulla kaikkein menestyksekkäimmäksi neitseellisen aallotuskartongin valmistajaksi kaikkein vaativimmissa käyttökohteissa. Tämän mission saavuttamiseksi yrityksen toiminta perustuu neljään pääasialliseen tavoitteeseen. Savon Sellu pyrkii tarjoamaan

1. asiakkailleen lisäarvoa ja luovia ratkaisuja tuotteen suorituskykyä sekä erilaista tarjoamaa hyödyntäen,
2. hauskoja sekä haasteellisia työtehtäviä henkilöstölle,
3. hyvää tuottoa osakkeenomistajille sekä
4. huolenpitoa ympäristöstä.

Savon Sellun toimintojen virtaviivaistaminen, suuri investointi tuotantolaitokseen sekä em. mission arvojen puitteissa toimiminen on johtanut yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin selvään paranemiseen. Tuotelaatu tulee paranemaan entisestään, henkilöstöpoliittiset ratkaisut ovat vaikuttaneet yleiseen työhyvinvointiin positiivisesti sekä yrityksen kustannus- ja energiatehokkuus ovat parantuneet. (Powerflute 2016)

Tutkijan näkökulmasta on tärkeää huomioida, että Savon Sellu ymmärtää perustavan missionsa jokaisen kohdan henkilöstönsä onnistuneeseen työpanokseen. Mielekkäiden työtehtävien tarjoaminen toimii tästä erinomaisena esimerkkinä; organisaatiossa arvostetaan henkilöstöä ja myös pyritään tekemään heidän työsuhteistaan antoisia. Kun työntekijä tiedostaa, että hänen osaamistaan todella arvostetaan, toimii hän tehtävissään koko organisaation eduksi. Myös Savon Sellun tapauksessa em. asia voidaan nähdä näin; henkilöstö on jatkuvasti kehittänyt organisaation toimintaa paremmaksi sekä tulosten että tehokkuuden puitteissa. Osakkeenomistajien saama hyvä tuotto voidaan nähdä suoraan henkilöstön organisaatioon tuomaan osaamiseen verrannollisena. Ympäristöasioita voidaan osittain pitää jopa trendinäkin, mutta todellisuudessa ympäristöstä huolehtiminen luo ensisijaisesti perustan sekä kestäväille että kannattavalle toiminnalle – erityisesti teollisuuden organisaatioissa.

3 TIETO JA OSAAMINEN

Menestyvä organisaatio perustaa toimintansa palkkalistoillaan oleviin, osaaviin ammattilaisiin. Näiden henkilöiden ansiosta organisaation toiminta pysyy jatkuvassa liikkeessä sekä kehittyy haluttuun suuntaan. Alansa – olipa se sitten mikä hyvänsä – ammattilaisten työnteon yhteydessä puhutaan usein heidän omaamastaan tietotaidosta, mikä jo sananakin kertoo kaiken oleellisen: työntekijän osaamisen, taitojen perustana toimii nimenomaan tieto. Tietoa opiskellaan ja opetetaan, jotta siitä kehittyvä osaaminen pystyttäisiin hyödyntämään käytännössä.

Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää lukijalle, mitä tieto ja osaaminen ovat. Erilaista tietoa sekä siihen pohjautuvia taitoja, osaamista voidaan ajatella ilmenevän lähes kaikissa tilanteissa läpi ihmiselämän, mutta opinnäytetyön luonteen vuoksi tässä tapauksessa keskitytään lähinnä käsittelemään tiedon merkitystä nimenomaan organisaatioiden näkökulmasta.

3.1 Tieto ja taito käsitteinä

Niemisen ja Tomperin (2008, 138-139) mukaan tieto käsittää joltakin tietyltä sisältöalueelta sekä tosiasiat että faktat ja ne hankitaan usein koulutuksen avulla. Pelkällä tiedolla ei tee mitään. Jonkin arvoista tiedosta tekee sen käytettävyyttä muuallakin kuin esim. Trivial Pursuit –pelissä ja halu käyttää sitä jonkin tehtävän suorittamiseen.

Niiniluodon (1988, 61) mukaan tiedolle on ominaista, että siitä voidaan muodostaa järjestäytyneitä ja hierarkisia kokonaisuuksia. Arkitietoamme pääasiassa edustava sirpaletieto on erotettava järjestäytyneitä kokonaisuuksia muodostavasta systemaattisesta tiedosta, johon tiede sekä filosofia pyrkivät.

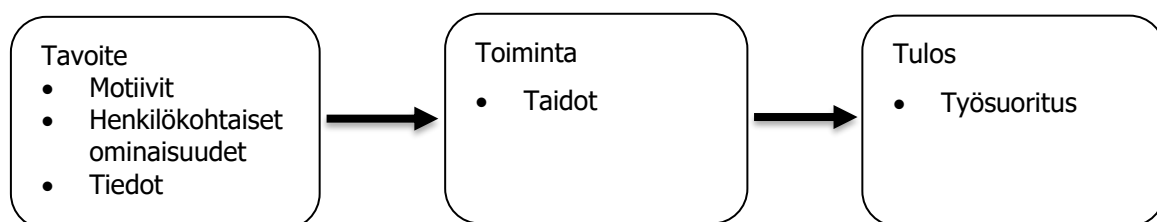
Tiedosta puhuttaessa eteen tulee silloin tällöin myös käsite ”tietämys”. Vaikka käsitteet ulkoisesti muistuttavatkin paljon toisiaan, eroaa tietämys jokseenkin tiedosta. Niiniluodon (61) mukaan tietämys on perinteellinen nimitys käytettävissä olevien tai hyväksytyjen tietojen muodostamalle kokonaisuudelle. Samat, em. ominaisuudet koskevat myös hiljaista tietoa sekä hiljaista tietämystä. Tämän lisäksi Virtainlahti (43) painottaa, että hiljainen tieto staattisempaa kuin jatkuvasti muovautuva hiljainen tietämys. Tällä voidaan viitata esim. siihen, että paperi- ja kartonkitehtaan koneet ja laitteet tulevat pysymään organisaatiossa yhtenä hiljaisen tiedon alueena todennäköisesti koko tehtaan elinkaaren ajan, kun taas koneisiin ja laitteisiin liittyvä hiljainen tietämys voi kuitenkin muuttua radikaalistikin vuosien varrella.

Taidolla tarkoitetaan kykyä suoriutua tietystä fyysisestä tai älyllisestä tehtävästä. Lentokapteenin kyky tuoda kone ja matkustajat vahingoittumattomina perille olosuhteista riippumatta on esimerkki lentokapteenin taidosta. Toivosen ja Asikaisen (2004, 16) mukaan taidon ja osaamisen määritelmä on se, että asia sujuu itsestään, miettimättä, tarvitsematta kiinnittää siihen tietoista huomiota. Nimenomaan tämä kuvastaa erinomaisesti taidon luonnetta ja että taito opitaan vasta käytännössä.

Toisaalta taas kaikkea osaamiseksi ja taidoiksi kutsuttavia, eläinten ja ihmisten käyttäytymiseen liittyviä ominaisuuksia ei Niiniluodon (49) mukaan voida mieltää vasta oppimisen kautta omaksutuksi toiminnaksi; eläimillä on vaihteleva määrä evoluution kautta kehittyneitä lajityypillisiä kykyjä, jotka jokainen lajin jäsen osaa luonnostaan tai harjoituksen jälkeen. Tällaisia kykyjä ovat esim. muura-
haisten kyky rakentaa pesää sekä hämähäkin kyky kutoa verkkoa.

Em. näkemykseen liittyen haluan tuoda esiin myös vastaavanlaisen näkökulman ihmislajin osalta; yksinkertaisimmillaan ajateltuna ihminen pyrkii jo lapsesta saakka usein aivan luonnostaan olemaan hyvä jossakin tekemässään asiassa, koska se tuottaa hänelle mielihyvää. Pääsääntöisesti sama toimintatapa jatkuu myös työelämässä, vaikkakin viimeistään siinä vaiheessa tätä automaattista, ei-
opittua osaamista kyetään tarkastelemaan kriittisemmin ja ehkä tyydytään perustelevaan sitä vain jollakin yleisellä teoriolla.

Kompetenssien ja tulosten keskinäisen suhteen määrittely perustuu Spencerin ja Spencerin alkupe-
räisteokseen *Competence at work. Models for Superior Performance* (1993). Tavoitteella, jonka olennaisimmat osat ovat motiivit, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tiedot, pyritään luomaan toi-
minta. Toiminta puolestaan perustuu taitoihin. Tästä seuraa organisaation kokonaisvaltaiselle jatku-
malle olennaisen tuloksen eli työsuorituksen syntyminen. (Kuva 2.)



Kuva 2. Kompetenssien ja tulosten keskinäinen suhde.

3.2 Tieto ja osaaminen organisaatiossa

Ståhlen ja Grönroosin (1999, 76) mukaan kaikkien organisaatioiden tuotteet perustuvat osaamiseen. Kun asiakas hankkii tuotteen, hän olettaa, että se on ammattitaidolla valmistettu sekä testattu ja että siihen mahdollisesti kuuluvat oheispalvelut antaa henkilö, joka tietää tarkkaan, mitä asiaan kuu-
luu. Silloin organisaation voidaan katsoa toimivan tietopääomalla, joka sillä on reaalisti hallussaan.

Toinen erittäin tärkeä tietopääoman alue liittyy kuitenkin siihen tietoon, jota yrityksellä ei vielä ole hallussaan. Yrityksen tulee kuitenkin pystyä elämään myös ennakoimattomassa sekä avoimessa tie-
toympäristössä ja tekemään ratkaisuja tilanteissa, joissa on enemmän muuttuvia kuin tunnettuja tekijöitä. Mikäli pelataan ainoastaan varman päälle, kehittyminen on mahdotonta ja näin ollen myös erottuminen kilpailijoista vaikeutuu. Varsinkin turbulentissa, nopeasti kehittyvässä markkinaympäris-
tössä elävät tai nopeaan tuotekehitykseen toimintansa perustavat yritykset ovat erityisen riippuvaisia siitä tiedosta, jota niillä ei vielä ole hallussaan.

Yrityksen tietopääoman hallinta käsittää sekä taidon ohjata määriteltyä, tunnettua tietopääomaa että kyvyn toimia myös potentiaalisen tiedon tuottajana ja siihen liittyvän pääoman hallitsijana. Potentiaalisesta tietopääomasta syntyvällä odotusarvolla on voimakas vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen markkinoilla, sen asiakashallintaan sekä sen markkina-arvoon.

3.3 Tiedon tyypit

Tämän opinnäytetyön puitteissa on olennaista ajatella olevan kahta erityyppistä tietoa: eksplisiittinen tieto (explicit knowledge) sekä hiljainen tieto (tacit knowledge). Pohjalaisen (2012) mukaan perinteisessä dualistisessa hiljaisen ja ei-hiljaisen tiedon erottelussa eksplisiittinen tieto on teoreettista ja abstraktia, kun taas hiljainen tieto empiiristä ja konkreettista. Eksplisiittisen tiedon muotoutuessa ja välittyessä rationaalisten sääntöjen avulla hiljainen tieto sen sijaan kerääntyy tietyissä kontekstissa tapahtuvassa toiminnassa.

Vaikka eksplisiittinen ja hiljainen tieto voidaan ainakin käsitteiden tasolla erottaa toisistaan, ovat molemmat toistensa olemassaolojen kannalta välttämättömiä. Cookin ja Brownin (1999, 381-400) näkemyksen mukaan eksplisiittinen ja implisiittinen tieto täydentävät toisiaan, mutta säilyttävät samalla kuitenkin luonteensa muuttumattomana uuden tiedon luomisen prosessissa.

Moninaisen ja luonteeltaan abstraktin tiedon käsittelyä on selvennetty määrittelemällä se erilaisiin tyyppeihin. Blacklerin (1995, 1023-1026) määritelmää pidetään usein yhtenä tunnetuimmista. Kyseisen määritelmän mukaan tieto voidaan jakaa viiteen eri tyyppiin: käsitteelliseen (embrained), toiminnallistettuun (embodied), kulttuuriseen (encultured), ankkuroituun (embedded) sekä kooditettuun (encoded) tietoon.

Käsitteellisellä tiedolla viitataan tietoon jostakin asiasta (knowledge that/knowledge about). Käsitteellinen tieto on sekä käsitteellisistä taidoista että kognitiivisista kyvyistä riippuvaista. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää pitkälle kehittyneitä kykyä luoda monitahoisia sääntöjä sekä ymmärtää monimutkaisia syy-seuraussuhteita.

Toiminnallistetulla tiedolla viitataan siihen, kuinka jokin asia tehdään (knowledge how). Toiminnallistettu tieto on nimensä mukaisesti hyvin toimintaorientoitunutta ja ainoastaan osittain eksplisiittistä. Toiminnallistettu tieto perustuu ihmisten fyysiseen läsnäoloon, aistittavaan informaatioon sekä kasvokkain viestintään. Tällainen tiettyihin konteksteihin juurtunut tieto hankitaan tekemällä. Toiminnallista tietoa voidaan myös kuvailla käytännölliseksi ajattelutavaksi, joka ilmenee esim. ongelmanratkaisutekniikoissa, jotka perustuvat abstraktien sääntöjen sijaan yksilölliseen tietoon. Esimerkkinä toiminnallistetusta tiedosta voidaan ajatella koneenkäyttäjän hiljaista tietoa konejärjestelmien toiminnasta sekä ihmisten kykyä tulkita teknologiaa sitä käyttäessään.

Kulttuurisella tiedolla viitataan jaettua ymmärrystä aikaansaavaan prosessiin. Kulttuuriset tulkintajärjestelmät ovat läheisesti kytköksissä sosialisatio- sekä uuteen kulttuuriin sopeutumisprosesseihin.

Jaettu ymmärrys perustuu vahvasti kieleen ja on tämän vuoksi sosiaalisesti konstruoitu. Esimerkiksi jonkin ihmisryhmän kuvakieli voi ajan kuluessa muovautua tähän ryhmään kuuluvan yksilön luodessa asioista uudenlaisia käsityksiä tai näkemyksiä ja kehittäessä näistä puheeseensa uusia metaforia, joita sittemmin myös muut ryhmän jäsenet alkavat käyttää ja jatkojalostaa. Myös esim. huoltoteknikoiden keskenään jakamat kertomukset monimutkaisten koneisiin liittyvien ongelmien ratkaisemisesta edustavat kulttuurista tietoa.

Ankkuroitu tieto sijaitsee järjestelmällisissä rutiineissa. Tällainen tieto on analysoitavissa järjestelmien termein esimerkiksi käytettävien teknologioiden, roolien, virallisten menettelytapojen sekä kehkeytyvien rutiinien välisissä suhteissa. Organisaation taidot pohjautuvat monimutkaiseen sekoitukseen ihmisten välisistä, teknologisista ja sosiokulttuurisista tekijöistä, mitkä puolestaan luovat perustan ankkuroidulle tiedolle.

Kooditettu tieto ilmenee merkkien ja symbolien muodoissa. Perinteisen kooditetun tiedon ilmenemismuotojen kuten kirjojen, käyttöohjeiden sekä yleisesti sovittujen sääntöjen lisäksi kyseistä tietoa välitetään myös sähköisten kanavien kautta. Organisaatioiden kannalta on oleellista ymmärtää, että abstrakteina symboleina välitetty, koodattu ja kontekstista irrallaan oleva informaatio on väistämättäkin erittäin valikoivaa representaatiota siitä, mitä sillä pyritään ilmaisemaan.

3.4 Tietojohtaminen

Organisaatioiden toiminta perustuu sen käytettävissä olevien resurssien mahdollisimman tehokkaiseen hyödyntämiseen. Oman näkemykseni mukaan taloudellisten resurssien lisäksi vähintäänkin yhtä tärkeää on henkilöstön valjastaminen koko organisaation yhteiseen, haluttuun päämäärään pyrkimiseen; organisaation voidaan yksinkertaisimmillaan ajatella olevan kuin jonkin teknisen laitteen kuori, toimintaympäristö, jonka olemassaolon tekevät merkitykselliseksi vasta sen sisältämien osasten, henkilöstön jäsenten toimiminen. Juuri tämän vuoksi organisaation on olennaista ymmärtää työntekijöidensä tiedon sekä taidon merkitys kokonaisuudelle ja kuinka näitä voidaan kontrolloida halutulla tavalla.

Tämän kappaleen aihepiirin puitteissa osaamisella viitataan pääsääntöisesti tietoon; useimmiten osaaminen perustuu tietoon. Jos organisaatioissa osaamisen perustana nähdään nimenomaan tieto, on useassa tapauksessa jopa itsestään selvää, että sitä pyritään silloin myös hallitsemaan sekä käyttämään oikein. Tällöin voidaan puhua tietojohtamisesta. Organisaatio voi ymmärtää henkilöstönsä muodossa omaamansa tietopääoman arvon ja pyrkiä näin ollen myös kerryttämään sitä. Toisaalta Niiniluodon (62) mukaan yksinään tiedon kasvu ei riitä lisäämään viisautta. Tähän viitaten myös organisaation täytyy ennen kaikkea osata johtaa omaamaansa tietoa oikein, ennen kuin sillä on todellista arvoa toimivan kokonaisuuden kannalta.

3.4.1 Tiedon johtamisen merkitys

Vaikka tieto sinällään onkin asiana sekä käsitteenä ollut olemassa määrittelemättömän kauan, on tietojohdaminen huomattavasti modernimpaa syntyperää. Laihosen ym. (2013, 5) mukaan inhimillisen toiminnan perusteena aina olleen tiedon tärkeys yritysten ja myös julkisten sektorin organisaatioiden keskeisenä resurssina on laajasti ymmärretty vasta 1990-luvun lopulta alkaen. Nykyisin tiedon tai sen johtamisen tärkeyttä ei juurikaan tarvitse perustella ja tarve eri muodoissaan olevan tiedon kehittämisen välineistä ymmärretään.

Onnistuneella tietojohdamisella olemassa olevaa tietoa kyetään hyödyntämään uudelleen sekä säävutetaan merkittäviä tehokkuushyötyjä. Yksittäisen asiantuntijan osalta tämä merkitsee työkuorman vähenemistä sekä mahdollistaa keskittymisen tärkeämpiin tehtäviin. Strategisella tasolla tietojohdamisen käytännöistä on apua oleellisten tietoresurssien tunnistamisessa sekä niiden hyödyntämisessä organisaation toiminnassa. Tämän lisäksi tietojohdaminen tarjoaa työkaluja aineettomien ja vaikeasti hahmotettavien resurssien mittaamiseen sekä arvottamiseen.

Tietojohdamisen merkityksen oivaltaminen on nykypäivän organisaatioissa osittain myös jopa pakon sanelemaa; tietojohdamisen tarve nousee organisaatioiden muutoksesta, koska vanhat johtamistavat eivät enää päde uudessa, verkostoperusteisessa toimintaympäristössä. (Huotari 2004.)

3.4.2 Hiljaisen tiedon ja -tietämyksen johtaminen

Hiljainen tietämys liittyy organisaatiojohtamiseen, koska siihen sisältyy paljon organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta olennaista tietämystä. Johtamisen haasteena on tunnistaa ja tuoda esille työntekijöiden hiljainen tietämys. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska kaikki organisaation tieto on varastoitunut heihin. Tämän ongelman voittamiseksi monet organisaatiot ovat pyrkineet tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää ja vähentämään siten riippuvuutta työntekijöistään.

Usein kuitenkin unohdetaan, että kaikkea hiljaista tietoa ei voi johtaa ja hallita, koska sitä ei yksinkertaisesti voi erottaa ihmisestä. Työntekijöiden hiljainen tietämys on henkilökohtaista, koska se on syntynyt pitkän oppimisprosessin kautta. Se on myös niin henkilökohtaista, että ihmisten on vaikeaa tuoda sitä esille; se on juurtunut syväälle kunkin omaan toimintaan. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen ei ole helppoa edes silloin, kun henkilö itse on kiinnostunut tuomaan tietämystään esiin.

Mahdollisuudet hiljaisen tietämyksen kehittämiseen tulisi huomioida, jotta hiljaista tietämystä voitaisiin aidosti hyödyntää ja ammattilaiset voisivat tehdä yhä parempia suorituksia käyttäen sekä näkyvissä olevaa tietoa että omaa hiljaista tietämystään sekä luoda uutta hiljaista tietämystä. (Virtainlahti 2009, 43).

Onnistuneen tietojohdamisen taustalla on ennalta tarkoin harkitun kokonaisuuden hyödyntäminen oikealla tavalla; vain näin organisaatio voi saada tieto- tai osaamisresursseistaan kaiken irti. Täysin

samat edellytykset voidaan ajatella olevan myös onnistuneella hiljaisen tiedon ja -tietämyksen johtamisella. Kivirannan (2010, 173-178) mukaan hyvin suunnitellulla hiljaisen tiedon ja -tietämyksen johtamisprosessilla voidaan viitata esim. ennalta mallitettuun tiedon hyödynnettäväksi tai saatavilla olevaksi muokkaamiseen. Pelkistettynä tämä tarkoittaa sitä, että piilevästä, hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää ja se saadaan jaettua myös muiden käyttöön. Hiljaisen tiedon johtamisen malli on esitetty ao. kuviossa (Taulukko 1.)



TAULUKKO 1. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010).

TUNNISTAMINEN JA TUNNUSTAMINEN

Hiljaisen tiedon tunnistaminen toimii sen johtamisen perustana. On oltava selvillä, mitä tietoa nyt on, millaista osaaminen on määrältään ja laadultaan, kenellä sitä on sekä kenelle ja milloin sitä pyritään siirtämään. Jokaisella työntekijällä on kokemuksen määrästä riippumatta arvokasta hiljaista tietoa sekä osaamista, joiden määrää ja laatua organisaatio joutuu jatkuvasti arvioimaan. Sekä organisaation ylimmän johdon että esimiesten on yhteistyössä rakennettava hiljaisen tiedon johtamiseen liittyvät pelisäännöt, jotta tulokset eivät jäisi vain ja ainoastaan yksittäisiksi. Hiljaisen tiedon tunnistamisen lisäksi vähintään yhtä tärkeää on sen tunnustaminen ja arvostaminen yksilö-, ryhmä sekä organisaatiotasolla. Näin tuodaan esille tärkeitä asioita, joihin panostetaan ja joita kehitetään. Yksilötasolla arvostus kertoo työntekijälle hänen olevan tärkeä omaa asiantuntijuuttaan ja ammattitaitoaan soveltaessa. Ryhmätasolla puolestaan eri-ikäisten erilaisen osaamisen arvostus toimii tukena yhteistyön tekemisessä, vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä oppimisessa sekä hiljaisen tiedon jakamisessa. Organisaatiotasolla arvostusta tarvitaan eri-ikäisten osaajien ja heidän erilaisen osaamisensa roolien ja merkityksen esille nostamiseksi.

NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Näkyväksi tekemisen tavoitteena on saada muutettua hiljainen tieto sellaiseen muotoon, että se on ensin dokumentoitavissa ja sen jälkeen jaettavissa muille. Yksittäiselle työntekijälle on tärkeää nostaa esille oma osaaminen ja löytää sen kuvaamiseen oikeat teot tai sanat. Dokumentoinnin työkaluina hiljaisen tiedon luonteesta riippuen voidaan käyttää esim. tekstiä, erilaisia kuvia, kaavioita sekä

malleja. Organisaation puolestaan on tärkeää yhdistää näistä yksittäisistä osaamisista olennaisimmat malleiksi ja kokonaisuuksiksi, jotka ovat osa kehittämis- ja johtamisjärjestelmiä.

JAKAMINEN JA SIIRTÄMINEN

Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen perustuvat ennen kaikkea vuorovaikutukseen organisaation henkilöstön jäsenten välillä, ikään ja kokemukseen katsomatta. Voidaan ajatella, että vanhemmilta konkareilta saadaan kokemuksia ja viisautta, kun taas nuoremmilta osaajilta innostusta, uusia näkökulmia sekä uutta teknologiaosaamista. Parhaimpina jakamisen ja siirtämisen tapoina pidetään keinoja, joissa kaksi tai useampi työntekijää käyvät yhdessä läpi tunnistettuja ja dokumentoituja osaamisen alueita. Edellytyksenä onnistuneelle jakamiselle ja siirtämiselle kuitenkin on hiljaisen tiedon haltijan sekä hänen ”oppilaansa” vahva motivaatio prosessiin osallistumiseen. Organisaatioissa hiljaisen tiedon jakamiseen ja siirtämiseen käytettäviin keinoihin lukeutuvat mm. erilaiset pari- ja ryhmätyöskentelyn muodot, mentorointi, mestari-kisällimalli, uudet projektiroolit sekä henkilökierto.

SISÄISTÄMINEN

Hiljaisen tiedon johtamisen viimeisessä vaiheessa, sisäistämisessä, on kyse parhaiden menettelytapojen ja oppien vakiinnuttamisesta osaksi vähemmän kokeneen henkilöstön jäsenen omaa työtä. Vaikka hiljaisen tiedon jakamisessa ja siirtämisessä käytettävät keinot toimivat osittain myös sisäistämisessä, ovat parhaimpia tapoja todelliset työhön liittyvät muutokset esim. sijaisuuksien hoidon tai tehtävä- ja henkilökierron muodoissa. Organisaation on tärkeää ymmärtää, että sisäistämisessä nuoret työntekijät ovat pääosassa; he odottavat mahdollisuuksia kehittää osaamistaan saamaansa hiljaista tietoa käyttäen ja vakiinnuttaen sitä osaksi omaa työntekoaan.

Hiljaisen tiedon johtamisen malli on yksinkertainen, mutta hyödyntääkseen sitä onnistuneesti organisaation on valittava toteutuskeinot erityistä harkintaa käyttäen. Lisäksi malli kuvaa hyvin sitä tosiasiaa, kuinka hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa on loputon urakka; kun kerran piilevänä olleesta tiedosta on saatu näkyvää ja omaksuttu se osaksi toimintatapoja, alkaa sama tieto hävitä taas näkyvistä – kunnes siitä tarkoituksenhakuisesti aletaan jälleen tehdä näkyvää.

Hyvin suunniteltu hiljaisen tiedon johtamisprosessikaan ei yksin riitä; olennaista organisaatiossa on sen käyttöympäristön soveltuvuus. Ruohotien ja Hongan (1997, 37) mukaan uuden tiedon luominen toimii parhaiten kulttuurissa, jossa kyseenalaistaminen on normi. Uuden tiedon syntyä edistää myös taito etsiä ja löytää vaihtoehtoisia näkökulmia, jota tosin ei saa vahingossakaan sekoittaa pelkkään vääristymien ja vikojen huomaamiseen; olennaisinta on oivaltaa, mitä niiden tilalla voisi olla.

4 HILJAINEN TIETO

Hiljaisen tiedon käsitteen keksijän, amerikkalaisen Michael Polanyin (1966) mukaan tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Polanyin mukaan ihmisen tietoisuutta voidaan verrata jäävuoreen, josta ilmaistuna osana näkyy vain huippu suurimman osan jäädessä pinnan alapuolelle. Ihmisillä on siis paljon tietoisuutta, jota on vaikea ilmaista, mutta joka näkyy heidän toiminnassaan erilaisten tapojen, rutiinien, käytäntöjen sekä tuntemuksien ominaisuudessa.

Hiljaisella tiedolla on monia merkityksiä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan intuitiivista, ei-sanallista tietämystä, joka ihmiselle karttuu toiminnallisen kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on ei-propositiionaalisen tiedon laji, jossa tietäminen perustuu joko tunteeseen tai vakuuttuneisuuteen tietämisestä ja jonka perusteita ei voida määritellä vakuuttavasti sanallisesti. Hiljaisen tiedon voidaan sanoa eroavan tiedon lajina eksplisiittisestä tieteellisestä tiedosta; ihmisille tai yhteisöille kertyneen hiljaisen tiedon symbolisia tai käsitteellisiä yhteyksiä ei ole määritelty tai niitä ei ole käsitteellisessä mielessä edes olemassa, ennen kuin ne sellaiseksi määritellään. (Jyväskylän Yliopisto n.d.)

Hiljainen tieto voidaan siis nähdä asiana, jonka merkitys on jokaiselle ihmiselle jopa tietämättään yllättävän läheinen. Vaikka hiljaista tietoa edustavan osaamisen merkitystä korostetaan erityisesti työelämässä, voidaan kaiken perustana ajatella olevan arkiosaaminen. Hiljaisen tiedon kartuttaminen käynnistyy jo paljon ennen työuraa; jokainen ihminen kehittää huomaamattaankin arkielämäänsä helpottavia ja nopeuttavia toimintatapoja. Hiljaisen tiedon olemassaolo aletaan käsittää vasta työuran edetessä ilman, että ymmärretään jo omaavan vähintäänkin hyvä perusta käytännön kokemusten kautta kertyneelle osaamiselle. Organisaatioissa, kuten muissakin yhteisöissä, pyritään yleensä "puhaltamaan yhteen hiileen", minkä vuoksi toimintakokonaisuutta parantavan osaamisen jakamisen merkitys korostuu ja sitä aletaan osaltaan käsitellä myös hiljaisen tiedon siirtämisenä. Haasteellista siirtämisprosessin käynnistämisestä kuitenkin tekee hiljaisen tiedon luonne; vaikka itse käsite Virtainlahden (41) mukaan onkin monelle tuttu, ei hiljaista tietoa osata hahmottaa käytännön työhön liitettynä.

Virtainlahti (9) toteaa, että hiljainen tietämys on yksi menestyvän organisaation avaimista. Siinä piilee valtava potentiaali, jonka avulla organisaatioissa voidaan kehittää osaamista sekä sitä kautta liiketoimintaa. Hiljainen tietämys käsitetään usein jokseenkin erilliseksi toiminnasta. Se saatetaan nähdä vain käsitteenä, joka tulee esille tutkijoiden papereissa tai "isminä", jota tällä hetkellä myydään ratkaisuna kaikkiin organisaation ongelmiin. Harvassa organisaatioissa kuitenkin pysähdytään oikeasti miettimään, mitä kaikkea hiljainen tietämys todellisuudessa käsittää sekä minkä vuoksi se on organisaatioille elintärkeää.

4.1 Hiljaisen tiedon syntyminen

Toivosen ja Asikaisen (15-19) mukaan hiljaisen tiedon syntyminen perustuu koko ajan tapahtuvaan oppimiseen, joka puolestaan johtaa usein joko huonoon tai hyvään, epäolennaiseen tai olennaiseen

osaamiseen. Jotkut asiat opitaan ensin tietoisesti eli opiskellen, mutta monet asiat opitaan jo oppimisvaiheessakin ei-tietoisesti ilman varsinaista opiskelua tai koulutusta. Tämä näkyy monissa työssä tarvittavissa yleistaidoissa, kuten erilaisissa ajattelutaidoissa, vuorovaikutustaidoissa, kyvyssä motivoitua tai päätöksentekotaidoissa. Erityisesti ei-tietoinen oppiminen korostuu työssä tarvittavissa erityistaidoissa, jotka ovat keskeisiä juuri tietyssä tehtävässä ja tietyn yrityksen toiminnassa. Eitietoista oppimista tapahtuu työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin sekä kokeneempia seuraamalla. Tätä kautta opittu osaaminen edustaa luonteeltaan nimenomaan hiljaista tietoa.

Kaikenlaisen oppimisen voidaan ajatella tähtäävän automatisoitumiseen sekä ei-tietoiseksi tulemiseen nopeasti. Osaamisen olennaiset puolet ovat tulleet niin itsestään selviksi henkilön omassa toiminnassa, etteivät ne ole enää tunnistettavissa ja näin ollen muille jaettavissa. Ulkoisesta tiedosta voidaan näin ajatella tulleen sisäistä, hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon syntytyavoista esimerkkeinä voidaan käyttää

- sosiaalistumista,
- toiminnan automatisoitumista sekä
- työkalun tai käsitteen käytön sisäistymistä.

Sosiaalistumisella viitataan siihen, kuinka ihminen imee itseensä ympärillään olevia malleja ja toimintatapoja lähes koko elämänsä ajan. Varhaisempina ikävuosina sosiaalistuminen ilmenee esim. siten, että lapsi pyrkii ympäristöönsä seuraamalla omaksumaan aikuisilta tietynlaisia tapoja, kuten vaikkapa eleet, kävely- ja suhtautumistavat. Tällaisten tapojen omaksuminen tapahtuu useimmiten lähes huomaamatta; lapsi ei itse tiedosta sitä lainkaan.

Hiljaista tietoa syntyy myös jonkin toiminnan, kuten käyttäytymisen tai henkisen toiminnan automatisoitumisen kautta. Jonkin uuden toiminnan tai taidon voidaan ajatella ensin olevan ulkoisessa muodossa, kuten paperilla. Seuraavassa vaiheessa tämän toiminnan ohjaus tapahtuu puheena ja ulkoinen apuväline, tässä tapauksessa toiminnan vaiheet paperilla, muuntuu sanoiksi. Tällainen puhe ei kuitenkaan ole sosiaalista, vaan puhetta itselle. Viimeisessä vaiheessa sanatkin jäävät pois toiminnan kehittyessä niin, että se on vain mielikuvan vilahdus tai tunteen häivähdys, kuin refleksi. Refleksinomaisen luonteen saavutettuaan jokin taito ei ole enää ihmisen havaitsemisen fokuksena; se ikään kuin unohtuu ja tallentuu hiljaiseksi tiedoksi.

Kun ihminen aloittaa jonkin välineen, esim. työkalun tai käsitteen käytön, on huomion kohteena ensin juuri ko. väline. Taitojen kehittyessä ajan myötä, huomion fokus siirtyy itse välineen käytöstä sen kohteisiin ja sekä toiminnan tavoitteisiin. Autoa ajamaan opetellessa, huomio on aluksi esim. hallintalaitteissa. Kun niiden käyttö alkaa muuttua automaattiseksi, käyttäjän huomio siirtyy esim. kokonaan tiehen sekä muuhun liikenteeseen. Uuden käsitteen muodossa olevan työkalun käytön oppiminen seuraa pitkälti samaa kaavaa; aluksi käsite on ihmisen ulkopuolella ja hän yrittää ymmärtää sitä.

Kokeilemisen ja lisääntyvän käytön myötä huomio siirtyy itse käsitteestä niihin asioihin, joihin käsitettä sovelletaan ja niihin tuloksiin, joita sillä ajattelussa saadaan. Tällöin puhutaan työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisestä.

4.1.1 Esimerkkejä hiljaisesta tiedosta

Esimerkkejä sekä osaamisesta että siihen liittyvästä hiljaisesta tiedosta löytyy valtava määrä niin arkielämän tilanteista kuin työstäkin. Opinnäytetyön tutkimuksen aihealuetta voidaan pitää erittäin laajana. Tästä huolimatta työssä tuodaan tarkoituksenmukaisesti esiin kuitenkin vain joitakin hiljaisen tiedon konkreettisia esimerkkejä, jotta aiheesta ennalta tietämättömälle työn lukijalle saataisiin mahdollisimman selkeä mutta samalla riittävän yksinkertainen kuva hiljaisen tiedon ilmenemisestä ihmisten eri toiminnoissa.

Spaceyn (2016) mukaan ajattelemme yleensä tietoa jonakin sellaisena, mikä voidaan tallentaa kirjallisesti, visualisoida sekä opettaa. Hiljainen tieto on kuitenkin erilaista; luonteensa vuoksi sitä on erittäin haasteellista viestiä ja näin ollen jakaa henkilöltä toiselle.

Hiljainen tieto on eräs organisaation olennaisista kilpailueduista, sillä sitä on vaikea kopioida. Juuri tämän ansioista jokin yritys saattaa tuottaa innovaatioita toisensa jälkeen ja pysyä kilpailijoidensa edellä. Hiljaisen tiedon voidaan katsoa olevan erityinen haaste organisaation tiedonhallinnalle; henkilöstönvaihdoksen yhteydessä lähes aina tapahtuvaa tietohävikkiä on pyrittävä estämään mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkkejä hiljaisesta tiedosta ovat

- kielen puhuminen,
- innovointi,
- johtajuus,
- esteettinen vaisto,
- myynti,
- ruumiinkieli,
- intuitio,
- huumorintaju,
- fyysiset taidot sekä
- tunneäly.

Kielellisiä sääntöjä on tunnetusti hankala opettaa pelkkään kirjatieouteen perustuen; kielen hallinnan oppimisen edellytykseksi mielletäänkin henkilön täydellinen uppoutuminen asiaan kielen pitkäaikaisen käyttämisen muodossa.

Innovointi on vaikeasti kuvailtavissa oleva ihmisen taito. Joillekin yksilöille innovaatioiden tuottaminen on äärimmäisen hankalaa jopa vuosikymmeniä, kun taas toiset kykenevät innovoimaan huomattavasti tehokkaammin.

Ihmisillä on useita monimutkaisia sosiaalisia taitoja. Johtajuus edustaa erästä näistä taidoista ja sitä on vaikea opettaa. Ei ole olemassa takuuvarmaa prosessia tai koulutusta, jolla yksilöstä voidaan tehdä toimiva johtaja; johtajuus on asia, joka opitaan käytännön kokemuksen kautta.

Taiteen sekä kulttuurin vetoavuus ihmisiin selittyy estetiikalla. Taideteosten vetoavuutta on haasteellista ilmaista sanallisesti, mutta vielä vaikeampaa on opettaa esteettistä käsityskykyä yksilölle. Esteettisen vaiston voidaan ajatella olevan juurtunut yksilön maailmankuvaan.

Yksi monimutkaisista sosiaalisista taidoista on myös myynti, jota on verrattain haasteellista opettaa. Loistavaa myyntityötä tekevää henkilöä kutsutaan usein luonnonlahjakkuudeksi; tätä taitoa on vaikea siirtää toisille. Onnistunut myyntitapahtuma perustuu ihmisten väliseen, toimivaan kanssakäymiseen. Osana tätä toimivaa kanssakäymistä voidaan katsoa olevan myös ruumiinkielen hallinta, jota on myös vaikea opettaa.

Intuutiolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää asioita ilman logiikan käyttöä. Toimiva intuitio voidaan mieltää oleelliseksi osaksi onnistunutta innovaatioiden tuottamista sekä päätöksentekoa.

Huumorintaju on eräs ihmisen taidoista, jota on vaikea opettaa toiselle. Tätä ilmentää ehkä parhaiten se, kuinka hankalaa on yrittää selittää toiselle henkilölle, miksi jokin asia on hauska. Huumorintaju edellyttää esim. kykyä oikeanlaiseen ajoittamiseen, tilannetajua, minkä voidaan katsoa olevan läheisesti kytköksissä intuitiiviseen ajatteluun.

Myös fyysisten taitojen mielletään edustavan hiljaista tietoa. Fyysistä koordinaatiokykyä vaativat taidot, kuten esimerkiksi lumilautailu tai polkupyörän ajaminen opitaan hallitsemaan lähes täysin oma-kohtaisen, käytännön kokemuksen kautta.

Tunneälyllä tarkoitetaan yksilön kykyä lukea sekä käyttää tunteita ja tunnetiloja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tunneäly edustaa hiljaista tietoa, jota on erittäin vaikea opettaa tai edes ilmaista toisille.

4.2 Dreyfusin viisiportainen taidon hankkimisen malli

Hiljaista tietoa on käsitykseni mukaan mahdollista kartoittaa tiettyyn pisteeseen saakka esim. erilaisen haastattelujen tai seurannan kautta, vaikka piilevän luonteensa vuoksi tätä tietoa on erittäin hankalaa tai jopa mahdotonta mitata. Tästä huolimatta on tärkeää ymmärtää, ettei hiljaisen tiedon ei tarvitse olla määriteltävissä jonkinlaisiksi mitattaviksi yksiköiksi, jotta sen ilmenemistä voitaisiin käyttää arvioitaessa esim. työntekijän ammattitaidon tasoa.

Ihmisen omaaman hiljaisen tiedon määrän voitaneen ajatella pitkälti olevan verrannollinen hänen ammattitaitoonsa tasoon. Dreyfusin (2004, 177-181) viisiportaista taidon hankkimisen mallissa, jota

myös Toivonen ja Asikainen (22-30) ovat käsitelleet, on ao. taulukon (Taulukko 2.) mukaisesti esitelty ihmisen viisi eri taitotasoa ja verrattu niiden eroja keskenään. Malli toimii hyvänä tukena hiljaisen tiedon sekä osaamisen merkityksiä ja keskinäisiä suhteita käsitellessä.

Dreyfusin mallissa kuvataan henkilön kehittymistäivalta vasta-alkajasta edistyneen vasta-alkajan, osaavan sekä taitavan kautta asiantuntijaksi. Mallilla voidaan ilmentää sitä, kuinka esim. työntekijän osaaminen kehittyy käytännön kokemusten sekä niistä karttuvan tiedon myötä.

Taitotaso	Komponentit	Perspek- tiivinen	Päätöksen- teko	Sitoutuneisuus
1. Vasta-alkaja	kontekstivapaa	ei	analyttinen	irrallaan
2. Edistynyt vasta-alkaja	kontekstivapaa ja tilannesidonnainen	ei	analyttinen	irrallaan
3. Osaava	kontekstivapaa ja tilannesidonnainen	valittu	analyttinen	päätöksenteko ja ymmärtäminen irrallisia, sitoutunut lopputulokseen
4. Taitava	kontekstivapaa ja tilannesidonnainen	kokenut	analyttinen	ymmärrykseen sitoutunut, päätöksenteko irrallinen
5. Asiantuntija	kontekstivapaa ja tilannesidonnainen	kokenut	intuitiivinen	sitoutunut

TAULUKKO 2. Dreyfusin viisiportainen taidon hankkimisen malli (Dreyfus 2004, 177-181.)

Ensimmäisellä portaalla vasta-alkajalla ei ole käytännön kokemusta niistä tilanteista, missä hän jottaikin omaamaansa tietoa tai taitoa käyttää. Tilanteesta riippuen hänellä voi olla paljonkin asia- tai teoreettista tietoa, mutta näiden yhteys käytännön tilanteisiin puuttuu vielä. Tämän vuoksi hänen opittavat asiat ovat yksinkertaisia sekä kontekstivapaita, eivätkä edellytä tarkempaa kokonaiskuvaa tilanteesta. Voidaan ajatella, ettei vasta-alkaja vielä omaa näkökulmaa, mitä hänen tietämänsä ja oppimansa käsitteet oikeassa käytännössä tarkoittavat.

Edistynyt vasta-alkaja on kohdannut jo oikeita käytännön tilanteita, joiden perusteella hänelle karttuu jatkuvasti lisää kokemusta. Tämän ansiosta hän on alkanut huomata toistuvia asioita ja pystyy toimimaan tilannesidonnaisesti, oikeissa tilanteissa merkitseviä elementtejä tunnistuen. Vaikka edistyneen vasta-alkajan huomio onkin jo jokseenkin tilanteessa, kiinnittyy vielä suurin osa hänen huomiostaan aiemmin oppimiinsa sääntöihin. Vasta-alkajan tavoin edistynyt vasta-alkajakaan ei vielä kykene sitoutumaan toimintansa tarkoitukseen.

Kokemuksen karttuessa lisää henkilö alkaa ymmärtää, että johonkin käytännön tilanteeseen vaikuttavia elementtejä voi olla valtavasti. Koska henkilöllä ei kuitenkaan ole tietoa siitä, mikä näistä elementeistä on tärkeä missäkin tilanteessa, voi hän kokea jopa turhautumista tai ahdistustakin. Tästä kuitenkin selviää hierarkisoimalla elementtimassan, mikä käytännössä tarkoittaa tilanteeseen sopivan suunnitelman, perspektiivin tai päämäärän valintaa. Tästä seuraa, että henkilön suoritus yksinkertaistuu ja tehostuu. Osaavaan toimintaan päästään, kun henkilö alkaa perustaa toimintaansa pitkäaikaisille päämäärille tai suunnitelmille. Kuten aiemminkin portailla, on osaavan pohdinta myös tietoista ja analyttistä hänen määrittäessään suunnitelman perusteella, mitkä tässä hetkessä olevista asioista ovat tärkeitä ja mitkä eivät. Osaavan toiminta sovellustilanteessa on hänen osaamisensa puitteissa joustavaa ja hän alkaa intuitiivisesti tunnistaa malleja. Olennaisinta on, että osaavan tekemistä ohjaa jokin hänen itsensä ymmärtämä laajempi tavoite. Osaavan henkilön osaaminen edustaa jossakin määrin jo hiljaista tietoa.

Neljännellä tasolla olevalle taitavalle on jo alkanut kehittyä tunneside toimintaansa kohtaan. Paluu aiempaan, irralliseen ja sääntöjen noudattamisen varassa olevaan toimintaan vaikeutuu, mutta taitava kuitenkin vielä ajattelee toimintaansa myös analyttisesti. Samalla tehtäväaluetta koskeva, korkealle priorisoitu informaatio ohjaa vielä taitavan toimintaa säännönkaltaisesti. Taitava kykenee tarkastelemaan tilannetta kokonaisuutena ja pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Taitavalle on ominaista, että hänen näkökulmansa tilanteeseen perustuu tietoisien harkinnan sijaan aikaisempiin kokemuksiin. Taitavuus näyttää kehittyvän vain ja ainoastaan kokemuksen intuitiivisen jäsentymisen korvauksessa tietoiset päättelysäännöt. Kaikki se, mitä osaava henkilö kykenee tekemään, on taitavalla jo hiljaisena tietona sekä taitona.

Viidennellä portaalla olevan asiantuntijan osaaminen on sanatonta ja hän toimii kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Yksityiskohdat ja säännöt ovat jo jääneet taka-alalle, eikä asiantuntija enää ajattele tai tietoisesti analysoi tilannetta; haluttu päämäärä on selvä ja siihen johtavat toimintatavat jo toimivaksi käytännön kautta koettu automaatio. Asiantuntijalla on kyky ymmärtää tilanne intuitiivisesti ja mennä suoraan asian ytimeen. Vaikka päätös käytettävästä toimintatavasta jossakin tilanteessa suoritetaan kokemukseen perustuen, kohtaa asiantuntijakin ongelmatilanteita. Näissä tilanteissa asiantuntija on alemmilla tasoilla olevista henkilöistä poikkeava; hänellä on kyky reflektoida omaa intuitiotaan kriittisesti sen sijaan, että keskittyisi ongelmien yksityiskohtaiseen ratkaisemiseen. Asiantuntijan toiminta perustuu hyvin vahvasti hänen omaamaansa hiljaiseen tietoon, jonka muodostavat vasta-alkajasta asti karttuneet kokemukset.

4.3 Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle

Lahtinen (2015-11-20) toteaa, että elinvoimainen organisaatio on olemassa tehdäkseen omalla tavallaan elämästä parempaa ja luodakseen näin arvoa yhteiskuntaan. Organisaation tarkoitus, ydintehtävä on auttaminen sekä arvon luominen asiakkaalle. Näin toimiessaan organisaatio luo samalla myös itselleen lisäarvoa ja kehittää liiketoimintaansa, mikä puolestaan on jokaisen organisaation olemassaolon ehdoton peruste.

Organisaation menestyksen voidaan ajatella aina perustuvan johonkin sen liiketoimintaa koskevaan asiaan. Tällaisia asioita voisivat olla esimerkiksi kyky tarjota markkinoiden parhaita tuotteita ja palveluita tai tunnustetusti alansa parhaisiin työnantajiin lukeutuminen. Menestyvän liiketoiminnan taustalla on aina kuitenkin organisaation henkilöstö. Kuten ihminen ei syntyessään omaa minkään alan huippuosaamista, ei organisaationkaan menestys ole automaatio; sen eteen täytyy koko ajan tehdä valtavasti työtä, jonka pääosassa ovat useimmiten juuri työntekijät – tavalla tai toisella.

Taulukossa 2. Virtainlahti tuo selkeästi esille juuri työntekijöiden merkityksen sekä hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakajina että siitä hyötyjinä.

Hiljaista tietämystä pitäisi jakaa, jotta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa ▪ osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää ▪ työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää ▪ hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille ▪ erilaista tietämystä voidaan hyödyntää ▪ työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee ▪ yhteisöllisyyttä voidaan edistää ▪ voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri ▪ tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus

Taulukko 2. Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt (Virtainlahti 2009, 108.)

Hiljainen tietämys varmistaa organisaation toimintakyvyn; jaetulla tietämyksellä tuodaan toiminnalle jatkuvuutta sekä varmuutta. Jaettu tietämys edesauttaa organisaation historian tuomisessa kaikkien tietoisuuteen. Oman tietämyksen ja osaamisen jakaminen muille auttaa oman työtehtävän näkyväksi tekemistä työntekijälle itselleen sekä muille ja helpottaa näin työn syventämistä ja kehittämistä. Hiljaisen tietämyksen jakaminen edistää hyvien käytäntöjen jakamista, mikä puolestaan varmistaa työn sujumisen; asioita ei välttämättä tarvitse aina oppia kantapään kautta, vaan hyväksi todetut ja testatut toimintamallit voidaan jakaa koko henkilöstön käytettäväksi.

Henkilöstön vaihtuvuustilanteissa hiljaisen tietämyksen jakaminen on erityisen tärkeää; näin varmistetaan tietämyksen pysyminen organisaation käytössä. On kuitenkin syytä muistaa, etteivät esim. kokeneiden konkarien eläköitymiset ole ainoita tilanteita, joissa hiljaisen tietämyksen säilyminen organisaatiossa on vaakalaudalla; etenkin erityisosaaajien tietämyksen jakaminen tulisi ennakoida niin, ettei esimerkiksi yllättävillä sairastumisilla olisi vaikutusta organisaation toimintaan.

Henkilöstön työssä jaksaminen on myös yksi hiljaisen tietämyksen jakamisen päämääristä; kun organisaatiossa useampi työntekijä omaa laajemman osaamisrepertuaarin, eivät työtehtävikään kasaudu ainoastaan tiettyjen henkilöiden taakoiksi. Tietämystä jakavassa organisaatiossa luodaan myös yhteisöllisyyttä; ihmiset sitoutuvat yhteisiin päämääriin ja puhaltavat yhteen hiileen, kun työyhteisössä avoimuus sekä vuorovaikutus lisääntyvät.

Nykyisessä organisaatiokulttuurissa tietoa ja osaamista ei pantata. Sen sijaan niiden jakamisesta on tehty asia, jonka kautta työntekijät pystyvät arvostamaan toistensa kykyjä työssä. Hiljaisen tietämyksen jakamista ajatellaankin enemmän positiivisena velvollisuutena ja kunnia-asiana, kuin työnantajan sanelemana pakkona. (Virtainlahti 107-111.)

Tutkimustulokset siis vahvistavat sitä käsitystä, että hiljaisen tiedon jakaminen on hyvin perusteltua sekä organisaatiota kehittävää toimintaa. Toisaalta siinä kuitenkin piilevät myös omat riskinsä, jotka sisältyvät jaettavaan hiljaiseen tietoon ja ovat juuri tämän vuoksi vaikeasti havaittavissa sekä kontrolloitavissa. Ko. riskejä valotetaan hieman seuraavassa kappaleessa.

4.4 Hiljaisen tiedon kääntöpuoli

Vaikka tutkimuksen aihepiiri käsittelee pääosin positiivisesti ympäristöönsä vaikuttavia asioita, on myös tiettyä skeptisyyttä ja kriittistä näkökulmaa syytä tuoda hieman esiin. Tämä koskee myös hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamista. Ei voida sokeasti olettaa, että kaikki organisaation konkareilta peräisin oleva, hiljainen tieto olisi siirtyessään hyödyllistä tai edes suotavaa. Toki ohjeistuksen mukaisesti siirrettävä tieto sekä osaaminen ovat useimmiten tarkoin harkittuja ja auttavat organisaatiota kokonaisuudessaan kohti haluttua päämäärää, mutta mukana voidaan tai ainakin pitäisi olettaa siirtyvän myös toissijaista tietoutta, joka huonoimmassa tapauksessa saattaa jopa taannuttaa muutoin onnistunutta tiedon siirtämistä.

Organisaation henkilöstö koostuu keskenään enemmän tai vähemmän erilaisia ihmistyyppisiä edustavista jäsenistä. Useimmiten työntekijän pitkälle, samassa organisaatiossa tapahtuneelle työuralle löytyy luonnollinen selitys; hän on tuonut tietämyksellään ja osaamisellaan lisäarvoa koko organisaation toiminnalle. Tästäkin huolimatta on mahdollista, ettei kaikki kyseisen työntekijän toiminnasta ole ollut ohjeistuksen mukaista. Työntekijällä on voinut olla jostakin tietystä organisaation ohjeistuksen mukaisesta toimintatavasta eriävä näkemys, jota hän on siten myös työnkuvassaan itsepäisesti toteuttanut. Kyse voi olla jopa niinkin pienestä asiasta, ettei sitä organisaation ylemmällä tasolla edes ole noteerattu, mutta negatiivinen vaikutus kokonaisuuteen on kuitenkin ollut olemassa.

Vääränlaisen hiljaisen tiedon syntyminen sekä jakaminen voivat aiemman tutkimuksen valossa myös perustua työntekijästä itsestään riippumattomiin tekijöihin. Harison (2009, 53) mukaan johdon strategiset virheet saattavat aiheuttaa epäluottamusta sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Virheet ovat kaksiteräinen miekka; on tilanteita, joissa olosuhteiden ennakoimaton kehitys tekee tyhjäksi johdon pyrkimykset sekä tilanteita, joita ei ole oikein luonnehtia virheiksi, vaikka niin usein tehdäänkin. Ammattitaidottomuudesta, huolimattomuudesta sekä välinpitämättömyydestä syntyneiltä virheiltä olisi välttytty, mikäli johto olisi toiminut toisin. Tällaisen seurauksena työntekijä saattaa alkaa kehittää ja toteuttaa työtehtävissä omia toimintatapoja, jotka ovat mahdollisesti organisaation ohjeistuksen vastaisia. Vaikka työntekijän toimintatavat olisivatkin sinänsä asianmukaisia sekä tuloksellisia, ovat ne silti ristiriidassa ohjeistuksen kanssa ja aiheuttavat sekavuutta organisaation eri tasojen välillä. Tämä puolestaan hankaloittaa hiljaisen tiedon toimivan johtamisen kehittymistä.

Horaguchin (2014, 12-13) mukaan hiljaiseen tietoon liittyy useita vaaroja. Esimerkiksi korruptoitunut hiljainen tieto, liian paljon hiljaista tietoa painottava johtamiskäytäntö tai yksinkertaisesti huolimattomuuteen perustuva hiljaisen tiedon kadottaminen ovat organisaatiolle haitallisia. Hiljaisen tiedon voidaan mieltää olevan korruptoitunutta, jos siihen perustuvalla, epäeettisellä toiminnalla pyritään tavoittelemaan voittoa. Organisaatio voi myös harjoittamallaan johtamiskäytännöllä haitata omaa liiketoimintaansa; hiljaisesta tiedosta liian riippuvainen johtaminen voi aiheuttaa sen, että hiljaisen tiedon muodostumiseen johtavaa eksplisiittistä tietoa väheksytään. Hiljainen tieto voi kadota kokonaan myös silkan huolimattomuuden vuoksi; jos ikääntyvän ja lopulta kuolevan henkilön omaama hiljaista tietoa ei siirretä seuraavalle sukupolvelle ajoissa, katoaa tieto iäksi.

Työntekijöiden omaama hiljainen tieto voi myös aiheuttaa ongelmia, mikäli organisaation itsensä määrittelemät käytännöt rajoittavat tiedon jakamista. Tämä voi ilmetä esimerkiksi työntekijöiden hiljaisen tiedon panttaamisen muodossa. Farringtonin (2017-04-05) mukaan ontuva palkitsemisjärjestelmä organisaatiossa voi saada työntekijän hamstraamaan ja suojelemaan hiljaista tietoaan tai jopa vaihtamaan työpaikkaa, mikäli tiedon jakamista muulle henkilöstölle ei ymmärretä palkita nimenomaan yksilötasolla. Palkitsemisjärjestelmän toimiessa asianmukaisesti, työntekijät saavat lisäpönttä kehittää uusia, hiljaiseen tietoon perustuvia toimintatapoja sekä jakaa niitä koko organisaation käytettäväksi.

5 TUTKIMUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Luvun tarkoituksena on selventää lukijalle, kuinka tämän opinnäytetyön tutkimusosio käytännössä toteutettiin sekä mitkä seikat johtivat valittuun tutkimusmenetelmään. Kuten jo työn johdannossa mainittiin, tutkimus perustuu ennen kaikkea sen tarpeellisuuteen kohdeorganisaatiossa. Työn tutkimusaihe on kaikin puolin äärimmäisen laaja. Näin ollen alkuperäiseen tutkimusongelmaan perustuvista tutkimuskysymyksistä tuli koota kompakti ja yhtenäinen paketti, jonka pohjalta tutkimukseen sopiva menetelmä voitiin valita.

5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimusta voidaan suorittaa joko laadullisesti tai määrällisesti. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen voidaan pääpiirteittäin katsoa perustuvan esim. tilastollisuuteen sekä muuhun numeeriseen aineistoon, kun taas laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Empiiristä osiota suunniteltaessa tuli ennen kaikkea ottaa huomioon työn luonne ja aihepiiri. Hiljaista tietoa ei voida juuri lainkaan mitata määrällisesti, minkä vuoksi tämän opinnäytetyön tutkimusote on luonteeltaan laadullinen miksi, miten ja millainen -kysymyksiin perustuen. Näiden kysymysten tilannekohtainen soveltaminen koettiin riittäväksi tuottamaan sekä tutkimuksen tekijän että kohdeorganisaation haluamia tuloksia.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 125) mukaan tapaustutkimus on yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimuksessa Savon Sellu Oy:n hiljaisen tiedon siirtämisestä henkilöstönvaihdon yhteydessä haastattelut tähtäsivät nimenomaan yksityiskohtaisen, intensiivisen tiedon hankkimiseen yksittäisistä tapauksista, jotka eivät perustu mihinkään yleiseen normiin organisaation toiminnassa – ja vaikka osaltaan perustuisivatkin, on tämän opinnäytetyön aihepiirin mukaisesti oletettava, että haastatelluilla pyritään ensisijaisesti selvittämään juuri normeihin perustumattomia hiljaisen tiedon jakamiskäytäntöjä.

Haastattelun perimmäisenä tarkoituksena on aina saada vastauksia tiettyihin kysymyksiin. Tämän vuoksi haastattelijan on tärkeää rakentaa haastattelutilanteeseen sopiva runko, jonka kysymykset toimivat täsmätyökaluina tarvittuun informaation hankinnassa. Samanaikaisesti on kuitenkin otettava huomioon, että haastattelussa on usein syytä antaa osapuolille riittävästi liikkumavaraa; liian tiukkaa kaavaa noudattava haastattelu saattaa asiasisällöltään täyttää vain minimikriteerit, jotka puolestaan sisältävät pelkät yksinkertaiset vastaukset haastattelukysymyksiin. Em. periaatteiden mukaisesti Savon Sellulla suorittamiani haastatteluja voidaan luonnehtia puolistrukturoiduiksi; jokaisessa haastattelussa käytettiin ns. punaisena lankana jotakuinkin samoja, aihepiiriä koskevia kysymyksiä, joihin haastateltavat saivat kuitenkin avoimesti omia näkemyksiään kertoen vastata.

5.2 Haastateltavien taustatiedot

Valitun tutkimusmenetelmän lisäksi on mainittava joitakin seikkoja haastatelluista sekä heidän valitsemiseensa johtaneista tekijöistä. Tarkoituksena on auttaa lukijaa paremmin ymmärtämään, millaisilla tämän opinnäytetyön aihepiirin tutkimusosioon osallistuneiden henkilöiden ominaisuuksilla voidaan laskea olevan painoarvoa sekä millaiset tekijät ovat joko vain vähän tai eivät ollenkaan kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä. Hyvien tutkimustapojen mukaisesti ei haastatelluista tässäkään työssä kerrota yksityiskohtaisempia henkilötietoja; eettisyysnäkökulman lisäksi henkilötiedoilla ei ole merkitystä tutkimukselle tai sen onnistumiselle. Henkilöstön jäsentä voidaan ainakin tämän opinnäytetyön puitteissa varuusetta käsitellä anonyyminä organisaation toimintakokonaisuuteen sisältyvänä yksikkönä, jolla on tietty tehtävä sekä tietynlaista tietoa ja osaamista.

Opinnäytetyön aihepiirin mukaisesti oli luonnollista, että tutkimuksen yhteydessä haastatellut Savon Sellu Oy:n henkilöstön jäsenet noudattivat ikäjakaumiltaan tietynlaista linjaa; jotakuinkin puolet heistä olivat nuorempia osaajia, kun taas toinen puoli koostui iäkkäämmistä konkareista. Haastateltavien iät olivat tutkimuksen kannalta sinänsä merkityksellisen asia; painopiste oli henkilön osaamisessa ja tiedossa ikää katsomatta. Sen sijaan tälle tutkimukselle olennainen ja ainoa numeerinen data liittyy haastateltavien henkilöiden työsuhteiden kestoon Savon Sellulla; työuran pituuden voidaan lähes poikkeuksetta ajatella olevan verrannollinen työntekijän tieto- sekä osaamistasoihin.

Haastatellut koostuivat sekä mies- että naispuolisista henkilöistä. Haastateltaviksi valittiin tietyissä vaiheissa työuriaan olevia henkilöitä, joten molempien sukupuolten edustajien löytymistä haastateltavien joukosta voidaan pitää vain sattumana. Tämä tosin lienee vain positiivista; kaiken tyyppinen moninaisuus tutkimukseen osallistuvassa, ihmisten muodostamassa kokonaisuudessa tuo yleensä vain lisää hyödyllisiä näkökulmia mukanaan.

Haastattelujen verrattain vähäisestä lukumäärästä huolimatta tutkimukseen osallistettujen henkilöiden edustama työtehtävien kirjo Savon Sellulla oli hyvin monipuolinen; sekä osaajia että heidän seuraajiaan löytyi sekä organisaation konttorin, tehdastuotannon että kunnossapidon puolelta. Tämä käytännössä tarkoitti sitä, että näkökulmia hiljaisen tiedon olemassaolosta ja sen siirtämisestä saatiin melko laajalta alueelta Savon Sellun henkilöstöstä, otannan kuitenkin ollessa samalla kooltaan suppeahko.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on olla sekä tutkijalle itselleen että tutkimuksen kohteelle merkityksellinen. Tähän pääsemisessä eräs tärkeä seikka on, että tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia eli luotettavia. Uusitalon (1999, 84) mukaan satunnaisvirheitä voi syntyä monesta eri syystä; esimerkiksi kysely- ja haastattelututkimuksessa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on ajatellut, hän tai haastattelija saattaa merkitä vastauksen väärin, tallennettaessa vastauksia tietokoneen muistiin saattaa tapahtua virheitä jne. Vaikka tutkimuksen

tavoitteeksi onkin asetettava mahdollisimman reliabeli mittaus, ei puutteellinen reliabiliteetti välttämättä tuhoa tutkimusta.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi antaa tietyistä aiheista tietoa, vaikka haastattelija ei sitä kysyisikään; ihmiset tulkitsevat omia asemiaan ja turvaavat itseään toisia vastaan monin eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 195-196.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat monilta osin huonosti; niillä on selvä merkitys vain muutamassa kontekstissa. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 255-256.) Hirsjärven ym. (217) mukaan kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius taas ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termit saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen, minkä vuoksi niiden käyttöä pyritäänkin välttämään. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin jollakin tapaa arvioida, vaikka em. termejä ei haluttaisikaan käyttää. Laadullisia tutkimuksia luokiessa voi todeta monen tutkijan pohtivan, miten he kertoisivat lukijoilleen tarkasti tutkimustensa sisällöstä sekä miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosio perustuu sekä tutkijalla että kohdeorganisaatiolla prosessin alusta saakka oletuksena olleeseen ajatukseen, jonka mukaan työn esiin tuomia tuloksia olisi mahdollista hyödyntää todellisissa tilanteissa Savon Sellun toiminnassa. Vaikka kyseinen ajatus työn perustana onkin jo varsin toimiva sekä tarkoituksenmukainen, ei se sinällään vielä riitä takaamaan halluttuun lopputulokseen pääsemistä. Käytetyn tutkimusmenetelmän tulosten luotettavuuden optimoimiseksi olennaista olivat

- haastattelun järkevä suunnittelu,
- oikein valitut haastateltavat sekä
- olennaisten asioiden löytäminen haastatteludatasta.

Jokaisessa haastattelutilanteessa käytetyn rungon sisältämät kysymykset suunnitteli tutkija. Kysymykset perustuivat siihen, millaisiin asioihin tutkija halusi haastateltavilta vastauksia ja näkemyksiä. Haastattelukysymysten asianmukaisuuden tutkija tarkasti etukäteen Savon Sellulta. Näin voitiin luoda hyvä pohja luotettavan haastatteludatan saamiselle.

Haastateltavien henkilöiden valinnassa tuli käyttää erityistä tarkkuutta. Työn aiheena oleva hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöstönvaihdoksen yhteydessä jo sinällään hyvin kuvastaa kyseessä olevan erittäin vahvasti sosiaaliseen kanssakäymiseen nojaava ilmiö. Näin ollen haastatteluihin tuli organisaatiosta valita sekä henkilöitä, jotka ovat luovuttamassa hiljaista tietoa ja osaamista että henkilöitä, joiden odotetaan omaksuvan hiljaista tietoa ja osaamista sekä korvaavan jossakin vaiheessa edeltäjänsä. Savon Sellun toimesta valitut haastateltavat koostuivat nimenomaan eläköityvistä konkareista sekä heidän seuraajistaan.

Suoritettujen haastattelujen ollessa jo edellä mainitun mukaisesti melko avoimia, oli niistä saatu data myös runsasta. Tämän tyyppisten haastattelujen etujen ja haittojen olemassaolo paljastuu juuri datan purkamisessa jälkikäteen; materiaalia on vähintäänkin riittävästi vastatakseen tutkijan tarpeita, mutta myös samaan aikaan jopa liikaa tekemään työn kannalta olennaisimpien asioiden löytämisestä haasteellista. Tämän tutkimuksen osalta ratkaisuna luotettavan ja käyttökelpoisimman datan saamiseksi osoittautuivat toimiva ajankäyttö sekä sen suoma mahdollisuus suodattaa tarpeeton tieto.

5.4 Tutkijan rooli

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimusprosessin kuluessa tutkija joutuu jatkuvasti päättämään, mihin suuntaan tutkimustaan vie. Lisäksi tulee pohtia, mihin päätökset ja valinnat johtavat ja mitä ne tutkimuksen kannalta tarkoittavat. Erittäin tärkeitä ovat mm. tutkimuksen tekemiseen liittyvät eettiset kysymykset. Myös tutkijan asema suhteessa niin tutkittaviin kuin suureen yleisöönkin voi olla ajoittain ongelmallinen. Tutkijan suhde tutkimuksen mahdollisiin rahoittajiin on myös ajankohtainen kysymys.

Tutkijan aseman suhdetta tutkimuskokonaisuuteen arvioidessa tärkeimpinä asioina voidaan mielestäni nähdä se, mikä on kohdeorganisaation merkitys tutkijalle sekä se, miten tutkija suhtautuu työnsä käsittelemään aihepiiriin. Näillä tekijöillä on valtava vaikutus motivaatioon ja sitä kautta myös koko tutkimuksen onnistumiseen halutulla tavalla. Savon Sellu Oy on minulle oman työni kautta hyvin tuttu organisaatio pitkältä ajalta ja jo tämän ansiosta pidän luonnollisena, että sen toimiminen tutkimuksen kohteena oli erittäin mieleinen. Lisäksi tämä tutkimus antoi minulle mahdollisuuden tutustua Savon Selluun uusin tavoin.

Asemani tutkijana suhteessa tutkittaviin eli toimeksiantajaan sekä haastateltaviin henkilöihin oli myös huomionarvoinen; tunsin joitakin tapaamiani henkilöitä jo entuudestaan. Tämän uskon auttaneen luomaan avointa toimintaympäristöä tutkimuksen tekemiselle sekä helpottaneen minun ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssakäymistä huomattavasti.

Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden valitseminen oli luonnollisesti syytä suorittaa Savon Sellun toimesta, mutta tutkijana puolestani minun tuli arvioida näiden haastateltavien määrän riittävyys tarvittavan tutkimusdatan saamisen suhteen. Tämä oli kuitenkin jo edellä mainitsemaani avoimeen toimintaympäristöön perustuen helppo todeta heti kunkin haastattelutilanteen alkumetreillä; haastateltavilla riitti valtavasti asiaa, eikä hiljaisia hetkiä juurikaan tullut.

6 HILJAINEN TIETO JA SEN SIIRTÄMINEN TAPAUSORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyön varsinainen empiirinen osuus haastatteluiden muodossa aloitettiin lähestulkoon välittömästi haastateltavien henkilöiden valitsemisen jälkeen. Haastateltaviksi valittiin yhteensä seitsemän Savon Sellu Oy:n henkilöstön jäsentä. Empiirinen osuus olisi voitu toteuttaa haastattelemalla jokaista näistä henkilöistä erikseen, haastattelutilanteiden lukumäärän ollen lopulta seitsemän. Savon Sellulta tulleen ehdotuksen mukaisesti haastattelutilanteet päätettiin kuitenkin rakentaa niin, että kussakin olisi läsnä samaan aikaan sekä eläköityvä konkari että hänen seuraajansa. Ainoastaan yhden haastateltavan henkilön kohdalla tätä ei ollut mahdollista toteuttaa; hänen edeltäjänsä oli jäänyt eläkkeelle jo noin puolitoista vuotta aiemmin. Tutkimuksen edetessä tämän huomattiin kuitenkin olevan pelkästään positiivinen seikka; näin saatiin myös omanlaistaan näkökulmaa aihepiiriin.

6.1 Hiljaisen tiedon ilmeneminen Savon Sellulla

Menestyvä organisaatio perustaa toimintansa muiden tekijöiden ohella hiljaisen tiedon olemassaolon ymmärtämiseen. Vain tämä ei kuitenkaan todennäköisesti riitä; hiljaisen tiedon merkitystä täytyy osata käsitellä osana organisaatioissa ilmenevää, jatkuvaa kehitystä. Pääsääntöisesti voidaan ajatella, että eräs ratkaisevimmista tekijöistä minkä tahansa organisaation toiminnassa on nimenomaan hiljainen tieto eri muodoissaan. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen riippuu kuitenkin täysin siitä, näkeekö organisaatio juuri tätä sisäistä potentiaaliaan – onhan kyseessä nimenomaan piilevä tekijä.

On jokseenkin selvää, että Savon Sellulla ymmärretään hiljaisen tiedon merkitys liiketoiminnalle; toimineehan se tärkeimpänä liikkeellepanijana tämänkin opinnäytetyön kohdalla. Ymmärretäänkö hiljaista tietoa kuitenkaan organisaatioissa kautta koko henkilöstön? Mikäli esimiehet ovat asiasta jokseenkin tietoisia, ymmärretäänkö sitä sitten jakaa alemmille työntekijätasolle riittävän kattavasti? Eräs haastateltava kertoo:

”Silloin kun itse olisin kaivannut hiljaista tietoa, niin en sitä juurikaan saanut. Ennen ajattelutapana oli ehkä että mitäpä noista muille kertomaan. Joskus esimiehenäkin joutui puuttumaan siihen, kun kaveri sanoi että enpä kerro. Silloisen esimiehen olen nähnyt ainoan kerran suuttuvan; jos työasioista kyse niin ne eivät voi olla salaisia. Vihoviimeinen teko, jollei asioista puhuta ja tietoa jaeta työntekijöiden kanssa organisaatioissa. Tällöinhän organisaatio ei pääse kehittymään yhtään mihinkään.”

Toinen haastateltava eri osastolta kertoo myös hiljaisen tiedon kokonaisuuden ymmärtämisestä Savon Sellulla:

”Ennen oli tiiviimmät työsuhteet. Aikaisemmin oli asiat paremmin; ongelmia ratkottiin yhdessä. Nykyään pyritään ratkomaan ongelmia itsekseen, eikä välttämättä tulla kysymään apua. Olen omasta halustani dokumentoinut omia tekemisiäni, jottei kukaan jäisi tyhjän päälle.”

Savon Sellulla on takanaan pitkä historia, johon luonnollisesti mahtuu mukaan myös suuria liiketoiminnan muutoksia. Hiljaisen tiedon jakaminen kokonaisuutena on myös muuttunut vuosien varrella, tosin tämäkin muutos nähdään hieman eri tavoin organisaation sisäisten osastojen välillä. Haastattelujen perusteella organisaatiossa on aiemmin selvästi ilmennyt merkkejä siitä, että työntekijät ovat jopa pyrkineet turvaamaan omia selustojaan hiljaiseksi tiedoksikin luokiteltavaa tietoutta vain itsellään säilyttäen – ymmärtämättä kuitenkaan juuri tällaisen tiedon jakamisen merkitystä yhteiseen päämäärään pyrkimiselle.

Toisaalla organisaatiossa aiemmin vallinnut työsuhteiden tiiviys on nähty kokonaisuudelle hyödyllisemmäksi. Tämä ei kuitenkaan suoraan ilmennä sitä, kuinka hiljaisen tiedon jakaminen käyttäytyy kyseisellä organisaation osastolla; voi olla, että tietoutta ja osaamista on jaettu, muttei toiminnan laajuutta ja parhaimmillaan erittäin pitkäkestoista vaikutusta tiedosteta. Hiljaisen tiedon monimutkaisuudesta sekä sen ymmärtämisen haasteellisuudesta kertoo kuitenkin se, että sen jakamista on ainakin jossakin määrin ajateltu dokumentoimalla asioita esimerkiksi seuraajaa varten.

Kun käsitellään hiljaisen tiedon kokonaisuutta tehdastoiminnan yhteydessä, on muistettava ennen kaikkea ottaa huomioon kyseisen toimintaympäristön moninaisuus. Tehtaan toiminta voi usein pitkälti perustua mekaanisiin osa-alueisiin, kuten koneisiin sekä laitteisiin. Toisaalta taas mekaaniset toiminnot sekä niiden suorittajat, kuten koneenkäyttäjät, eivät suinkaan ole ainoa tehtaan toiminnan mahdollistava tekijä; lisäksi tarvitaan paljon myös muunlaisissa työtehtävissä toimivia henkilöstön jäseniä. Savon Sellun toiminnan osa-alueiksi erottamisen karkeana ja hyvin pelkistettynä esimerkkinä voidaan käyttää vaikkapa konttoria, tehdassalia sekä korjaamoja. Näitä pohdittaessa voidaan kuvitella, millaisiin asioihin hiljaisen tiedon käsite Savon Sellulla kunkin osa-alueen toiminnoissa liittyy; konttorin puolen toiminta on ihmisten väliseen kanssakäymiseen painottuvaa, tehdassalissa työntekijät käyttävät järkälemäisiä konekokonaisuuksia ja korjaamolla etsitään vikoja, korjataan niitä sekä ylläpidetään laitteita.

6.2 Suora sosiaalinen kanssakäyminen

Organisaatio ei voi olla terve ilman toimivaa ihmistenvälistä kanssakäymistä. Joissakin organisaation toiminnoissa suoraa sosiaalista kanssakäymistä tarvitaan vähemmän, kun taas joissakin se on paljon merkityksellisemmässä osassa. Suoralla sosiaalisella kanssakäymisellä viitataan itse siihen, että hiljaista tietoa jaetaan esimerkiksi henkilökohtaisen neuvonnan ja opetuksen kautta. Savon Sellun työilmapiiristä on selvästi havaittavissa, että sosiaalisuus on ainakin jossakin määrin merkitsevä tekijä jokaisella tehtaan toiminnan osa-alueella. Eroja suoraan sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvässä hiljaisessa tiedossa voidaan kuitenkin eri osastojen välillä nähdä. Konttorin puolella työskentelevä henkilö kertoo:

”Tiedän, että edeltäjälläni on sitä hiljaista tietoa ihan tolkuton määrä ja pidän ideaalitapauksena sitä, että tunnetaan lähtökohtaisesti toisemme. Voidaan siis mennä suoraan siihen, miten asiat täällä ovat ja miten niitä on hoidettu ainakin tähän mennessä ja mikä on osoittautunut hyväksi ja millaisessa työilmapiirissä täällä asioita tehdään. Mielestäni meidän kohdallamme toteutunut 'pidetään kädestä

kiinni’ -tyyppinen kahden-kolmen kuukauden perehdytys on oivallinen sisäänajo uusiin työtehtäviin. Vaikka edeltäjälleni kertynyttä tietomäärää ei millään pysty saamaan kahdessa kuukaudessa tai viidessä vuodessakaan, niin pohja kuitenkin voidaan luoda sille, että tietää mistä pystyy rakentamaan ja hankkimaan sitä tietoa itse sitten jatkossa.”

Myös konttorin puolella työskentelevä konkari mainitsee työuransa jälkeisen ajan:

”Oon huomannu tässä monia semmosia asioita, joita en oo seuraajalleni osannu kertoa eikä se oo osannu kysyä, koska ei tiedä, että semmosta asiaa on olemassakaan ja näitä on vielä paljon. Sen takia olen ajatellu, että tässä voidaan vielä olla yhteydessä, vaikka työsuhde päättyy ja jos törmää johonki semmoseen asiaan jota ei oo tullu aikasemmin esille.”

Toisella tehtaan osa-alueella työskentelevä henkilö kertoo näkemyksiään tehtaan mekaanisiin toimintoihin liittyvän, ihmisten välisten kanssakäymisen merkityksestä:

”Edeltäjälläni oli paljon hiljaista tietoa, mitä muut eivät tienny. Hän oli tottunut neljässäkymmenessä vuodessa tuntemaan nuo laitteet ja ties eniten kartongista. Varmaan sitä kautta minäkin sain lisätietoa sitten. Minulle jaettiin hiljaista tietoa suurimmaks osaks sanallisesti. Ehkä jotakin isompia juttuja on laitettu paperille ja jatkojalostettu siitä sitten ohjeiksi. Tehtaalla laitekanta kuitenkin uusiutuu pikkuhiljaa ja sitä myöten myös siihen liittyvä hiljainen tietoki vanhentunee.”

Haastatteluista käy ilmi, että ns. konttorin puolella suoraan sosiaaliseen kanssakäymiseen nojaavan, tietyn mittaisen hiljaisen tiedon jakamisen perehdytysjakso on merkityksellinen. Eläköityvä konkari on oppinut työuransa aikana tiettyjä, organisaation viralliseen ohjeistukseen kuulumattomia menetelmiä työtehtäviensä suorittamiseen liittyen. Näiden epävirallisten toimintatapojen opettaminen onnistuu sekä henkilökohtaisen perehdytysjakson että työuran jälkeisen, esim. puhelimitse tapahtuvan konsultoinnin ominaisuuksissa. Esimerkiksi tehdastuotannon osa-alueella asiassa on sen sijaan nähtävissä hieman eroavaisuutta. Tiettyjen hiljaista tietoa edustavien toimintatapojen jakaminen henkilöltä toiselle tapahtuu toki sekin suoraan sosiaaliseen kanssakäymiseen nojaten, mutta tässä tapauksessa työuran jälkeisessä ajassa on nähtävissä selvästi eroavaisuutta esim. konttorin puoleen. Kontrastia näiden kahden välillä aiheuttaa nimenomaan se, että tehtaan tuotanto-osan toiminta perustuu teknisiin koneisiin ja laitteisiin lähes täysin.

Organisaation työntekijöiden välinen sosiaalinen kanssakäyminen voi sekin tosin joskus ontua tai olla epätervettä. Osaamista tai hiljaista tietoa ei välttämättä haluta jakaa, vaikka sen tiedettäisiin olevan kokonaisuuden kannalta hyödyllistä. Tätä voidaan perustella esimerkiksi työntekijöiden välisten kilpailuasetelmien olemassaololla, joka puolestaan on seurausta henkilön oman työpaikkansa turvaamisesta. Mekaanisessa kunnossapidossa työskentelevä konkari kertoo:

”Porukkaa pitkään seuranneena on sitäkin ilmennyt, että tullaan toisen tontille. Vain minä tietäisin tästä, jotta olisin korvaamaton’ -tyyppistä ajattelua.”

Hiljaisen tiedon panttaaminen ei tosin ole ainoa sudenkuoppa, jota kannattaa pyrkiä kaikin keinoin välttämään; tiedon jakamisessa on osallisena aina vähintään kaksi henkilöä. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät ainoastaan eläköityvän konkarin kyky sekä halu jakaa hänelle kertynyttä hiljaista tietoa ja osaamista riitä, vaan tämän lisäksi myös seuraajan tulee olla halukas vastaanottamaan niitä. Mekaanisen kunnossapidon puolella työskentelevä muistaa tähän liittyvän tapauksen:

”Joskus vuosien varrella kun tuli insinööriopiskelija kesätöihin tuuraamaan osastomestaria kunnossapidossa, niin minä erehyin vanhempana jossaki asiassa neuvomaan. ’Älä puutu näihin, kyllä minä tiiän’ oli vastauksena.”

Savon Sellun hyvä nykytilanne jo sinällään ilmentää sitä, että myös hiljaisen tiedon jakamista pyritään ainakin tietyssä määrin ohjeistamaan automaattisena käytäntönä sisäänajettaessa uutta henkilöstöä mukaan tehtaan toimintaan.

6.3 Teknologia

Savon Sellulla, kuten myös monissa muissa pitkän historian omaavissa tehtaissa, on käytössä paljon iäkkäitä laitteita ja koneita. Tehtaan laitekannan iäkkyyttä ei kuitenkaan sovi sekoittaa laitekannan vanhanaikaisuuteen; pitkään käytössä olleet laitteet sekä koneet kertovat vain niiden kestävyyydestä ja varsinkin kelvollisesta hyödynnettävyydestä vielä tänäkin päivänä. Mekaanisen kunnossapidon parissa työskentelevä haastateltava kertoo näkemyksensä laitekannan uusiutumisesta:

”Laitekannassa osa laitteista on iäkkäitäkin, mutta niitä päivitetään kuitenkin pikkuhiljaa, kun investointirahaa on saatu. Paljon on vanhaakin, mutta laitteen vanhuus ei välttämättä aina kerro onko se hyvä vai huono. Varaosapolitiikka karsii vanhoja laitteita hiljalleen.”

Savon Sellun tehdaskalustoon kuuluvien, monimutkaisten koneiden ja laitteiden käytön opettaminen uusille työntekijöille on eräs hiljaisen tiedon siirtämisen ratkaisevimpia hetkiä; eläköityvän konkarin on virallisen ohjeistuksen lisäksi osattava jakaa seuraajalleen myös epävirallisempaa, käytännön kautta opittua rutiininomaista osaamista. Vaikka laitekannan uusiutuminen tapahtuukin verkkaisesti sekä yleensä hallitun porrastetusti, on tässä vaiheessa otettava huomioon nimenomaan jaettavan hiljaisen tiedon laatu. Mikä tieto on siis olennaista nykyisen laitekannan käyttöikä huomioon ottaen? Onko lopulta välttämättä tarpeellista yrittääkään siirtää aivan kaikkea jo lähitulevaisuudessa uusiutuvien laitteiden ja koneiden toimintaa koskevaa hiljaista tietoa?

Tehtaan toiminta pyritään pitämään keskeytyksettömänä. Toiminnassa kuitenkin tulee eteen väistämättäkin katkoksia, joista osa on suunniteltuja ja osa ei. Tarkoituksenmukaisia katkoksia edustavat ns. huoltoseisokit, joiden aikana tehtaan toiminnan kannalta olennaisia osa-alueita huolletaan. Odottamaton katkos toiminnassa voi taas aiheutua esimerkiksi jonkin elintärkeän tuotantokoneiston osan äkillisestä vaurioitumisesta. Tärkeät, yleistä laitekannan käyttöä ja ylläpitoa koskevat ohjeistukset

ovat luonnollisesti organisaation virallisia ohjeistuksia, mutta osa tähänkin toimintaan liittyvästä tiedosta on hiljaista. On siis tärkeää, että myös tätä nimenomaista tietoa jaetaan tehokkaasti. Haastateltava mekaanisesta kunnossapidosta kertoo:

”Sellulla on sellainen tapa, että asioista todellakin puhutaan ja keltä tahansa voi mennä kysymään ja vastauksen saa. Hiljaista tietoa olen oppinut edeltäjältäni käytännöillä, kun ollaan yhdessä kierrelty alueita ja käyty paikkoja sekä laitteita läpi. Tarkentavia kysymyksiä tehty tarvittaessa ja kysytään uudestaan, jos ei heti mene perille. Kaiken lähtökohta on se, että edeltäjäni on halunnut jakaa sitä omaa hiljaista tietoaan.”

Samalla osastolla työskentelevä, eläköityvä konkari hiljaisen tiedon jakamisesta:

”Kun tulin taloon, niin kaikkein suurimman avun sain silloisilta alaisilta, joista osa oli ollut talossa jo tehtaan käynnistymisestä lähtien. Olen myös itse yrittänyt jakaa hiljaista tietoa alaisille, joskus tuntunut, että tuputan omia työskentelytapoja jopa liikaakin. En missään nimessä halua pimittää mitään tietoa työhön liittyen. Sähköpostilla tulee myös laitettua paljon ohjeistuksia jne.”

Avoin ilmapiiri organisaation henkilöstön jäsenten välillä on elintärkeä hiljaisen tiedon siirtämiselle. Kaikkien haastateltavien näkemyksiä yhdistää, että nykyään tehdään yleisen ohjeistuksen mukaisesti tietoa pyritään jakamaan työntekijöiden kesken. Sen lisäksi työntekijät ymmärtävät omaavansa hiljaista tietoa ja ovat kyvykkäitä jakamaan sitä ilman erillistä ohjeistusta. Tämä voi perustua vain ja ainoastaan yhteen asiaan – Savon Sellun työntekijät tietävät pyrkivänsä yhteiseen päämäärään ja osaavat soveltaa hiljaisen tiedon jakamisen keinoja käytännössä.

Käytännön kautta myös opitaan suuri osa asioista, jotka luovat perustan työntekijän hiljaiselle tiedolle. Savon Sellun tuotantopuolella uusien henkilöstön jäsenten perehdyttämisessä olennaisilta vaikuttaisivat tehtaan toimintojen seuraaminen käytännössä sekä siihen yhdistetty, paperilta löytyvä ohjeistus. Mielenkiintoista on myös se, kuinka jo uudellakin työntekijällä on oikeansuuntainen asenne hiljaisen tiedon ”pankin” kerryttämiseen. Käynninvarmistuksessa työskentelevä kertoo uransa alkuvaiheista:

”Kun tuolla tehtaalla kulkee ja huomaa jotakin, niin pistän sen ylös mukanani olevaan lehtiöön. Sitten koneella pidän päiväkirjaa, joka menee ihan yleiseen käyttöön ja tämä onkin työnantajan ohjeistama käytäntö. Mutta kunnossapitojärjestelmä SAP jota kaikkien pitäis käyttää, niin valitettavasti se ei näin ole koska aluemiehiä on vain rajallinen määrä ja osa sitten korjaamalla. Jos esim. turvallisuuteen liittyvät asiat jäävät pelkäksi hiljaiseksi mutta jakamattomaksi tiedoksi, niin on huono homma. Vastuuasioista kun tulee jokin uusi idea, niin se pitää jakaa tulevaisuuden riskitilanteiden välttämiseksi.”

Työntekijöillä on sekä omia että yleisen ohjeistuksen mukaisia keinoja oppia ja sisäistää tehtaalla tarvittavia toimintatapoja. Vaikka tämä lähtökohtaisesti onkin hyvä alkutilanne, tulisi myös työnanta-

jan kyetä tekemään eritoten hiljaisen tiedon omaksuminen sekä jakaminen mahdolliseksi. Käynninvarmistajan mukaan hiljaisen tiedon levittäytymisen merkitys riittävän laajalle alueelle henkilöstön keskuudessa tulee esille erityisesti ongelmatilanteissa:

”Moni työntekijä näkee asiat niin eri lailla kuin toiset. Tuotannon porukka ei välttämättä tajua joitakin tiettyjä riskejä, mitä voi tulla mekaanisella puolella kunnossapidossa. Ei välttämättä tajua, jos jokin on menossa rikki tai on epänormaalia.”

6.4 Organisaatiokulttuuri

Erialaisten aineettomien asioiden, kuten hiljaisen tiedon jakaminen henkilöstön keskuudessa on hyvin organisaatiokohtainen ilmiö. Työntekijän organisaatiokokonaisuuden kannalta tärkeän informaation jakamista työtovereilleen tulee toki pitää järkevänä ja toivottavana, mutta sitä ei kuitenkaan missään nimessä voida pitää automaattisena toimintatapana. Työntekijöiden toimintaympäristössä, organisaatiossa vallitseva kulttuuri ohjaa pitkälti hiljaisen tiedon jakamista.

Savon Sellu on osa Powerflute -konsernia, joten osan organisaation toimintaan liittyvistä käytännöistä voidaan olettaa koskevan koko yhtiötä. Tämä epäilemättä pätee siis myös hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviin käytäntöihin. Konserniin kuuluvat tytäryhtiöt ovat kuitenkin erillisiä toimintayksiköitä, joihin varmastikin ovat kehittyneet omat, toisistaan ainakin jossakin määrin poikkeavat organisaatiokulttuurit.

Savon Sellun organisaatiokulttuurissa on työntekijöiden näkemysten perusteella jopa radikaalejakin eroavaisuuksia, mitä hiljaisen tiedon jakamiseen tulee. Tämä voi johtua myös tehtaan eri osastojen tavoista käsitellä asiaa, mutta asiaa on syytä pohtia; koko organisaation toimintaa edesauttavat työskentelykäytännöt tulisivat olla jotakuinkin yhdenmukaiset kautta linjan. Taloushallinnon puolella työskentelevä konkari kertoo:

”Aikaisemmin Savon Sellulla asioita on kerrottu luontaisesti. Nykypäivänä täällä ei kuitenkaan välttämättä ole sellaista kulttuuria. Ja jos henkilöstön jäseniä on käyny vaikka jossakin koulutuksessa, niin ei niitä esimerkiksi ATK-taitoihin liittyviä asioita ole käyty läpi Sellulla. Pätee just erityisesti IT-osaamisen kohdalla.”

Tämä ei kuitenkaan tarkoita ensisijaisesti sitä, että hiljaiseksi tiedoksi muodostuvaa osaamista pimitettäisiin tarkoituksella. Yksinkertaisimmillaan asian voinee nähdä niin, että kaikkea tietoa ei jaeta, koska näin ei työnantajan puolelta ole ohjeistettu tehtäväksi. Tällaisessa toiminnassa ei varsinaisesti ole mitään pahaa tai väärää; tärkeintähän on varmistaa, että organisaatiosta ylipäätänsä löytyy tarvittava tieto ja osaaminen jokaiseen päivittäisessä toiminnassa ilmenevään tilanteeseen sekä tehtävään. Toisaalta kyseinen käytäntö kuitenkin ruokkii hiljaisen tiedon tahatonta pimitämistä; huonoimmassa tapauksessa kukin työntekijä kokee tarvitsevansa hoitaa vain ja ainoastaan oman ”sektorinsa” työpaikalla, tilanteesta riippumatta.

Henkilöstöhallinnossa esimiestehtävissä työskentelevä kertoo:

”Hiljaisen tiedon siirtäminen on ollut Savon Sellulla menneinä aikoina huomattavasti parempaa kuin nykyisin. Ennen oli tämä oppipoika-kisälli -systeemi, että siinä on vuositolkulla opeteltu jotakin hommaa mestarin rinnalla ja siinä se hiljainen tieto on sitte siirtynyt. Ja nykyään kun sitte edeltäjä lähtee pois ja uus tulee tilalle, niin ei siinä paljoa keretä tietoa siirtää.”

Organisaatiokulttuurin suuntauksella ja tehtaan toiminnassa toteutettavilla käytännöillä on nähtävissä jonkinlainen yhteys; aiemmin Savon Sellulla vallitseva kulttuuri ei ainoastaan ole kannustanut ja jopa ohjeistanut työntekijöitään jakamaan omaamaansa hiljaista tietoa, vaan myös tarjonnut siihen konkreettisia työkaluja nykyisestä eroavan henkilöstönvaihdospolitiikan ominaisuudessa. On havaittavissa, kuinka aiemmin perehdyttämisjaksoa on nykyistä pidemmän keston ansiosta pidetty jokseenkin merkityksellisempänä.

Hiljaisen tiedon jakamisesta Savon Sellun organisaatiokulttuurissa löytyy myös edellisestä eriävää näkemystä ja tämä voinee selittyä nimenomaan tehtaan eri osastoilla vallitsevista käytännöistä sekä ajattelutavoista hiljaisen tiedon jakamisen tarpeellisuudesta kullakin osastolla. Käynninvarmistaja kertoo:

”Savon Sellulla jaetaan osaamista ja tietoa avoimesti ja pyritään yhteiseen päämäärään. Jos minä vaikka tajuan jonkun jutun tai oon huomannu jonkun asian, niin kyllä minä siitä yleensä kerron kartonkialueella pyöriville. Minäkään kun en oo aina täällä, niin että edes joku sitte tietäis saman.”

Tekniseen osaamiseen liittyvän hiljaisen tiedon jakaminen on selvästikin priorisoitu melko korkealle ja jakamista tapahtuu yleisen ohjeistuksen lisäksi myös täysin luontaisesti. Tämä voi selittyä esimerkiksi sillä, että koneiden ja laitteiden merkityksen tiedetään koko tehtaan toiminnan kannalta olevan niin merkityksellinen, että tuotteen konkreettisen valmistusprosessin takaamiseksi kaikkea tietoa pyritään saattamaan mahdollisimman usean työntekijän ulottuville.

6.5 Työntekijälle karttuneen kokemuksen merkitys uran lopussa

Alansa ammattilainen poistuu organisaatiosta luonnollisesti lain säätämän eläkeiän koittaessa. Muun muassa pienyrittäjien joukossa toki tapaa henkilöitä, jotka työskentelevät aktiivisesti myös eläköitymisensä jälkeen; on ymmärrettävää, että ihminen jatkaa elämässään erittäin suuressa roolissa olutta toimintaa mahdollisimman kauan – varsinkin, jos kyseessä on pääelinkeino. Isomman organisaation kohdalla työntekijän hyödyt eläköitymisen kynnyksellä sekä sen jälkeen voidaan myös ajatella olevan yhtä huomionarvoinen asia sekä työntekijän että -antajan kannalta; hiljaisen tiedon määrä on suurimmillaan juuri työuran lähestyessä loppuaan.

Savon Sellulla on vahvasti nähtävissä, kuinka talossa pitkään olleiden työntekijöiden tietotaidolle lasketaan suurta painoarvoa. Tämä ilmenee jo yksin siinä, että eläköityviä konkareita ohjeistetaan jakamaan vuosien saatossa kertynyttä tietoa sekä osaamista seuraajilleen; organisaatioissa on huomattu,

kuinka kyseiset toimintakäytännöt ovat vieneet kokonaisuutta haluttuun suuntaan. Myös hiljaisen tiedon jakamisen voitaneen siis osaltaan katsoa olevan ohjeistettua. Taloushallinnon puolella työuransa alkuvaiheessa työskentelevä kertoo:

”On hienoa, että Sellulla on ajateltu perehdyttämistä jokseenkin pitkän jakson muodossa. Täällä on monta ihmistä, jotka pystyvät kertomaan asioita tosi pitkältä ajalta. Aina on joku kertomassa, että ’hei näin tehtiin joskus’. Siitä on hirveästi apua, että miten se asia tehdään sitte seuraavan kerran – aina ei tarvitse keksiä pyörää uudelleen.”

Vastaavanlaista näkemystä eläköityvien konkarien tietotaidon hyödyllisyydestä organisaatiolle on havaittavissa myös toisaalla, kuten mekaanisen kunnossapidon parissa työskentelevä asian näkee:

”Olisi varmasti hyötyä, että edeltäjäni osallistuisi tehtaan toimintaan eläköitymisensä jälkeenkin. Jos työkokemusta on 40 vuotta, niin jos vaan halua riittää niin ilman muuta. Tyhmää olla hyödyntämättä, tosin henkilöstä itestään lopulta sitten kiinni. Kaikki tieto ei kuitenkaan ehdi siirtyä tässä reilun parin vuoden aikana minulle.”

Työuraansa Savon Sellulla aloittelevilla henkilöillä voitaneen yleistetysti havaita mielenkiintoa sekä jonkinlaista vaatimustakin työnantajansa suuntaan siitä, kuinka hiljaista tietoa tulisi saattaa seuraajien ulottuville eläköitymisen kynnyksellä olevia työntekijöitä tehokkaasti organisaation toimintaan osallistamalla. Kyseinen toimintatapa ei suinkaan ole yksipuolinen toive tai halu; myös eläköityviltä osajilta löytyy halukkuutta jakaa hiljaista tietoaan organisaation käytettäväksi työuransa virallista kestoa pidempään. Lähivuosina eläköityvä mekaanisen kunnossapidon työntekijä kertoo:

”Olen miettinyt, että voisin osallistua organisaation toimintaan eläköitymisenkin jälkeen – elämäntilanteen ja terveyden salliessa. Itse asiassa meinasin esittää esimiehelleni sitä, että jos tiukka paikka esimerkiksi vuosiseisokissa tulee, niin kannattaa ainakin kysyä minun apua. Seisokeissa ulkopuolisisissa urakoitsijoissa on paljon jopa yli 70-vuotiaita ammattilaisia, jotka tekevät keikkahommia. Tärkeää kuitenkin on, että voisi itse päättää lähteekö mukaan vielä. Pirstävä juttu päästä näkemään tuttuja miehiä ja alaisia.”

Eräs ihmisen työuran merkittävistä vaiheista on eläköityminen ja siihen täytyy suhtautua kunnioittavasti myös työnantajan puolesta, olkoon eläkkeelle jäävän osaaminen ja tietotaito kuinka merkittävässä roolissa organisaation toiminnassa tahansa. Savon Sellun tapauksessa työuran jälkeinen organisaation toimintaan osallistuminen olisi epäilemättä mahdollista ja jopa suotavaa, mutta vain vapaaehtoisena. Organisaation toimintaan osallistaminen tulisi järjestää niin, ettei jo eläköitynyt konkari kokisi siitä enää varsinaista stressiä missään muodossa. Eriävääkin näkökulmaa on toisaalla organisaatiossa havaittavissa, kuten taloushallinnossa työskentelevä konkari kertoo:

”En osaa sanoa, pitäisikö minun osallistua eläköitymisen jälkeenkin. Onko sellaista ajatusta edes olemassa, että minusta olisi jotain hyötyä jatkossakin?”

Konttorin puolella työskentelevien keskuudessa eläköitymisen jälkeisen työskentelyn hyöty organisaatiolle vaikuttaisi siis olevan ehkä jokseenkin epäselvä tai ainakin verrattain lyhytkestoinen, kuten henkilöstöhallinnon konkari asiaa pohtii:

”Muistan, että vuosia sitten näihin tehtäviin siirryttyäni edeltäjälle tuli soiteltua, mutta se kuitenkin hiipuu muutamassa kuukaudessa koska ne asiat alkaa olla jo sitte käsitelty, siinä vaiheessa on jo uudet hommat joista edeltäjä ei enää tiedäkään mitään. Ainakin vuodessa kaikki on käsitelty. Voi minulle kyllä soittaa ja kysyä, mutta ei se montaa kuukautta välttämättä ole enää tarpeellista.”

6.6 Yhteenveto hiljaisesta tiedosta kohdeorganisaatioissa

Työntekijälle uran varrella kertyneen hiljaisen tiedon ja osaamisen merkitys organisaatiolle sekä sen tulevaisuudelle ymmärretään Savon Sellulla pääsääntöisesti hyvin. Organisaation johto edesauttaa omalla ohjeistuksellaan henkilöstönsä omaaman hiljaisen tiedon jakamista. Työsuhteen alkumetreiltä saakka työntekijää ohjeistetaan erinäisin keinoin kerryttämään osaamista ja hiljaista tietoa jopa niin, että se tapahtuu työntekijän itsensä huomaamatta. Savon Sellun organisaatiokulttuurissa vallitsee ilmapiiri, joka yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ainakin jossakin määrin pyrkii kannustamaan työntekijöitä jakamaan hiljaista tietoa ja osaamista toisilleen. Organisaatioissa kuin organisaatioissa toimintaa voidaan aina kuitenkin myös kehittää ja henkilöstönvaihdoksen yhteydessä tapahtuva hiljaisen tiedon siirtäminen on juuri yksi näistä kehityskohteista. Kuinka hiljaisen tiedon siirtämistä olisi tässä työssä esille tulleiden tutkimustulosten valossa mahdollista Savon Sellulla sitten parantaa? Millaisia keinoja hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiseksi olisi mahdollista käyttää?

Vaikka hiljainen tieto käsitteenä on tuotu esiin jo vuosikymmeniä sitten, on sen todellista merkitystä ilmenemisympäristöissään ehkä alettu ymmärtää vasta paljon myöhemmin. Tämä näkyy osaltaan siinä, että aiheesta 2000-luvulla tehtyjä tutkimuksia löytyy jo pelkästään suomalaisista tietokannoista lukuisia. Hiljainen tieto on siinäkin mielessä haastava tutkimusaihe, että se usein ilmenee organisaatioissa hyvin yksilöllisesti. Tähän viitaten ei kaikkia tässäkin opinnäytetyössä esitettyjä tutkimustuloksia voine sellaisinaan yleistää. Sen sijaan tiettyjä työssä esiteltyjä tuloksia on kuitenkin mahdollista ja jopa suotavaa peilata myös aiempiin aihepiiriin tutkimuksiin.

Theseuksessa julkaistussa opinnäytetyössä (Nurmi-Ristola 2017) on tutkittu hiljaista tietoa toisessa teollisuusorganisaatioissa ja tulosten perusteella pitkään työskennelleet kokivat omaavansa sellaista tietoa ja taitoa, joka on yritykselle tärkeää ja merkityksellistä. Lisäksi vähemmän aikaa työskennelleetkin tiesivät, että heille on ehtinyt jo hieman karttumaan työtehtävissä tarvittavaa hiljaista tietoa. Suurin osa pidempään työskennelleistä vaikutti siirtävän tietoa hyvin paljon oma-aloitteisesti sekä tiedostamatta. Huomionarvoista on myös se, että tutkimustuloksiinsa nojaten Nurmi-Ristola painottaa opinnäytetyössä avoimen asenteen merkitystä tiedon siirtämisen yhteydessä.

Savon Sellulla on havaittavissa hyvin edellisenkaltaista käyttäytymistä hiljaiseen tietoon ja sen siirtämiseen liittyen; työntekijän omaaman hiljaisen tiedon pääoman kasvamisen ajatellaan yleisesti lähtevän käyntiin heti uran alkumetreillä. Sen lisäksi konkarit eivät suinkaan pyri pakkosyöttämään

heille kertynyttä hiljaista tietoa sekä siihen liittyvää osaamista seuraajilleen, vaan koko tiedonsiirtämisprosessi perustuu nimenomaan molemminpuoliseen tiedon jakamisen haluun sekä avoimeen asenneilmapiiriin.

Tässä opinnäytetyössä on tuotu esiin myös hiljaisen tiedon levinneisyyden merkitys Savon Sellun henkilöstön keskuudessa. Tämä merkitys korostuu eritoten riskitilanteissa, kuten esimerkiksi vian ilmetessä jossakin laitteessa tai koneessa. Virtainlahti (124) toteaa, että UPM Tervasaaren tehtaalla hiljaisen tiedon ja tietämyksen kokemuksellisuus liittyy nimenomaan erilaisiin erityis- ja ongelmatilanteisiin, koneisiin ja laitteisiin. Em. lausuman sekä Savon Sellulla suorittamani tutkimuksen voidaan ajatella tukevan hyvin pitkälti toisiaan; tehdasympäristöissä hiljaisen tiedon jakamisen eräänä pääta-voitteena vaikuttaisi olevan juuri riskitilanteiden ennakointi sekä välttäminen. On siis mahdollisesti jopa yleistettävissä, että hiljaisella tiedolla ja sen tehokkaalla jakamisella pyritään eritoten tehdasympäristössä turvaamaan koneisiin sekä laitteisiin pohjautuvan, teknologisen kokonaisuuden keskeytyksetöntä toimintaa.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Savon Sellulla nykyisin ainakin jossakin määrin käytössä oleva, jo sinällään toimiva hiljaisen tiedon siirtäminen on uuden haasteen edessä; lähivuosille ajoittuva suuri eläköitymisaalto vaatii entistä tehokkaampia toimintatapoja, jotta konkareilta löytyvä tieto sekä osaaminen jäisivät organisaation käyttöön vielä työsuhteiden päättyessäkin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että joitakin nykyisiä hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä voidaan ainakin osittain käyttää sellaisenaan, mutta niiden rinnalle on syytä miettiä myös uusia ratkaisuja.

Tutkimustulosten perusteella hiljaisen tiedon voidaan havaita olevan Savon Sellun henkilöstön keskuudessa vähintäänkin käsitteenä tuttu. Taustalla on onneksi myös syvällisempää tuntemusta aihepiiristä; haastatteludatasta käy ilmi, kuinka työntekijät ovat oikeasti pohtineet hiljaisen tiedon merkitystä organisaatiolle. Savon Sellulta lähivuosina eläköityvillä, vanhoilla konkareilla on selvästi jopa huoli siitä, kuinka heidän uriansa varsilla kertynyt tietopääoma olisi mahdollista säilyttää organisaation käytettävissä jatkossakin. Eläköityvät eivät suinkaan ole Savon Sellulla ainoita, jotka hiljaista tietoa ja sen siirtämistä ovat pohtineet; uusilla taloon tulijoilla on havaittavissa todellista halua saada kokemukseen perustuvaa ohjausta sekä neuvoja vanhoilta työntekijöiltä.

Tieto sekä osaaminen ovat organisaatiossa asioita, joiden käyttäjinä toimivat työntekijät. Näin ollen hiljaisen tiedon siirtämisen parantaminen täytyy tapahtua nimenomaan ihmisten ehdoilla. Tällä tarkoitan sitä, että hiljaisen tiedon siirtämisen jokainen kehittämisehdotus täytyy jollakin tavalla perustua organisaation eläköityviin konkareihin ja/tai uusiin työntekijöihin.

Tässä työssä esiteltävät, Savon Sellun tapauksessa olennaiset hiljaisen tiedon siirtämisen kehittämisehdotukset käsittävät

- hiljaisen tiedon käsitteen sekä merkityksen esiin tuominen osana jokaisen henkilöstön jäsenen työtehtävää,
- hiljaisen tiedon jakamisen tehdasosiokohtainen järjeistys sekä selkeyttäminen,
- työkierron suunnittelu tiettyjen, toisiinsa olennaisesti liittyvien tehtaan osioiden välillä ja
- eläköityvien osallistaminen organisaation toimintaan työuran päättymisen jälkeen.

Em. kehittämisehdotusten tarkoituksena on ensisijaisesti lisätä käsitystä hiljaisen tiedon merkityksestä koko Savon Sellun henkilöstön keskuudessa ja auttaa luomaan työilmapiiriä, jossa osaamista ja hiljaista tietoa ymmärrettäisiin jakaa sekä ennakoivasti että ennakkoluulottomasti. Työssä esiteltyt kehittämisehdotukset perustuvat haastatteluista saatuihin tutkimustuloksiin ja ovat pääsääntöisesti tutkijan tuottamia. Tästä poiketen ajatus työkierrosta yleensä tuli alun perin Savon Sellulta. Asiaa on tutkijan toimesta kuitenkin jatkojalostettu; haastattelumateriaalista ilmennyt, tiettyjen tehtaan osioiden vahva kytkös toisiinsa luo pohjan esitellylle työkierron mallille.

Eräs työssä esiteltävistä, jo alun perin minulle itsestään selvistä hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvistä kehittämis ehdotuksista koski nimenomaan eläköityvien sekä eläköityneiden osallistamista organisaation toimintaan jatkossakin. Ennen haastatteluita en itse kuitenkaan täysin tiennyt, kuinka tällainen voitaisiin käytännössä toteuttaa. Haastateltavilta saatu informaatio loi kyseiselle kehittämis ehdotukselle jokseenkin selkeämmän perustan ja näin ollen pitäisin myös tätä osaltaan tehtaan henkilökunnalta peräisin olevana.

7.1 Hiljainen tieto osana työtehtävää

Tutkimuksessa suoritettuihin haastatteluihin osallistuneilla henkilöillä on kaikilla vähintäänkin jonkinlainen käsitys hiljaisesta tiedosta ja kuten aiemmin työssä mainittiin, tämän voidaan sinällään suppeasta haastatteluotannasta huolimatta hyvin olettaa edustavan myös yleistä käsitystä sekä asenteita organisaatiossa. Todellisuudessa lähtökohtana on kuitenkin pidettävä tilannetta, jossa hiljainen tieto ei ole jokaiselle työntekijälle tuttu käsite; toimivaa kokonaisuutta ei voida alkaa rakentaa, ellei jokaisella työntekijällä ole selkeää kuvaa omaan työtehtäväänsä liittyvän osaamisen sekä tiedon jakamisen hyödyllisyydestä.

Työsopimuksen tehdessään työnantaja sekä työntekijä sopivat keskenään asianmukaisista oikeuksista ja velvollisuuksista. Tähän liittyvät myös työntekijän toimenkuvan määrittelevät ohjeistukset. Jotkin työntekijät saattavat hoitaa vain oman työtehtävänsä edellyttämät minimitoimet. Tällaiselle toimintatavalle voi olla ominaista, ettei työntekijä kuitenkaan koe huomionarvoiseksi työskennellä kokonaisuutta tehokkaammin edistävällä tavalla, jonka mukaan hyvin moni työtehtävä on todellisuudessa kytköksissä toisiinsa; niissä ilmenevät hiljainen tieto sekä osaaminen ovat hyödyllisiä myös laajemmalla organisaation sisäisellä toiminnan alueella.

Olennaista sekä työntekijän tullessa organisaatioon että toimenkuvan vaihtuessa on työtehtävän ohjeistuksen yhteydessä varmistaa, että myös hiljaisen tiedon ymmärrys ja merkitys tulee selväksi. On mahdollista, että tätä ei kovinkaan usein tehdä; hiljainen tieto on luonteensa mukaisesti melko vaikeasti selitettävissä. Onnistuneesti hoidettuna hiljaisen tiedon merkityksen selventäminen työntekijälle palvelee kuitenkin sekä häntä itseään että työnantajaa, joten ainakaan organisaation motivaatiota tähän toimenpiteeseen panostamiseen ei tarvitse hakemalla hakea.

7.2 Hiljaisen tiedon jakamisen tehdasosiokohtainen järjeistys ja selkeyttäminen

Hiljaisen tiedon merkitystä voi painottaa runsaasti ja iskostaa osaksi työntekijän ajattelutapaa hänen toimenkuvastaan, mutta tässäkin tapauksessa on syytä ottaa huomioon tietynlainen varovaisuus. Riittävä varovaisuus saavutetaan pääsääntöisesti organisaation suorittamilla toimenpiteillä, joskin myös työntekijällä on oma vastuunsa. Lähtökohtana tässäkin toimii se, että organisaatio on onnistuneesti varmistanut työntekijän ymmärtävän, mistä hiljaisessa tiedossa on kyse ja kuinka se vaikuttaa laajemmin.

Suuri osa hiljaiseksi määriteltävästä tiedosta on epäilemättä tärkeää ja organisaation toiminnan kannalta olennaista. On kuitenkin eri asia, millä hiljaisella tiedolla kullakin organisaation toiminnan alueella on riittävän pitkäkestoinen ja hyödyllinen vaikutus, jotta tätä tietoa olisi syytä jakaa. Savon Sellulla laitekanta uusiutuu jatkuvasti, vaikkakin hitaasti ja porrastetusti. Haastattelujen perusteella koneisiin ja laitteisiin liittyvä hiljainen tieto ei välttämättä ole tarpeellista kovinkaan pitkällä aikajän- teellä; tieto vanhenee verrattain nopeasti. Tällä tehtaalla toiminnan osa-alueella saattaa siis olla jopa tarpeetonta painottaa hiljaisen tiedon sekä sen siirtämisen merkitystä liaksi. Toisaalta tässä annetaan organisaatiota suurempi vastuu työntekijälle; hänen tehtävänsä on kuitenkin tunnistaa, mikä hiljainen tieto on toiminnan jatkumon kannalta oleellista ja mikä taas ei. Organisaation tehtäväksi jää selvittää työntekijälle, että hän ymmärtää laitekannan uusiutumisen vuoksi poisjäävän, tarpeet- toman hiljaisen tiedon seulomisen erilleen muille jakamastaan tiedosta.

Myös Savon Sellun ns. konttorin puolella on selvästi havaittavissa, että joihinkin työtehtäviin liittyen kaikkea hiljaista tietoa ei välttämättä osata jakaa asianmukaisella tavalla. Tämä ilmenee esimerkiksi työntekijän käymän, atk-laitteiden tai ohjelmistojen käyttöön liittyvän koulutuksen jälkeisen työnteon muodossa; koulutuksessa opittuja, yleishyödyllisiä ”kikkoja” ei välttämättä jaetakaan muille työnteki- jöille. Tätä ei kuitenkaan voida ajatella työntekijän tarkoituksenmukaisena, omaa selustaansa tur- vaamana toimintatapana; organisaatio ei vain ole ohjeistanut toimimaan oikeanlaisella tavalla. On siis olennaista, että järjestäessään työntekijöitään erilaisiin koulutuksiin – liittyivät ne sitten mihin tahansa – organisaatio myös järjestää mahdollisuuden ja jopa velvoittaa henkilöstönsä jäseniä jaka- maan oppimiaan asioita myös muille. Tämä edesauttaa hiljaisen tiedon leviämistä yhä laajemmalle alueelle organisaation henkilöstön keskuudessa ja parhaimmillaan säästää aikaa ylimääräisiltä koulu- tuksilta sekä mahdollistaa käyttämään työntekijöiden suomia resursseja entistä tehokkaammin.

7.3 Työkierron suunnittelu

Ollakseen organisaatiolle hyödyllinen ja hyvä sijoitus, on työntekijän osattava toimenkuvansa edel- lyttämien työtehtävien suorittaminen odotetulla tavalla. Ajoittain ja tietynlaisissa toimintaympäris- töissä tämä riittäneekin, mutta on syytä ottaa esiin myös toisenlainen näkökulma. Savon Sellu on suurikokoinen organisaatio, joissa eräät toiminnan osa-alueet voidaan nähdä olevan hyvinkin lähei- sissä kytköksissä toisiinsa. On siis pohdittava, kuinka näiden kyseisten osa-alueiden välistä toimintaa olisi mahdollista tehostaa niin, että kokonaisuus olisi entistä parempi.

Henkilö palkataan lähtökohtaisesti johonkin tiettyyn tehtävään organisaatiossa. Luonnollista urakehi- tystä tapahtuu ja työtehtävät muuttuvat, tuoden mukanaan myös lisävastuuta ja toimenkuvan laaje- nemista. Toimenkuvaa on myös mahdollista kehittää muilla tavoin, joista eräänä hyvänä keinona toimii nimenomaan työkierto. Tällä ei tarkoiteta sitä, että henkilö siirretään toiseen työtehtävään py- syvästi, vaan kyseessä voi olla erittäin tarkoin harkittu sekä järjestelmällisesti toteutettu tiedon ja osaamisen laajentaminen hetkellisen, toiseen työtehtävään tutustumisen muodossa.

Savon Sellulla on toki syytä pohtia työkierron mahdollista hyödyllisyyttä muutenkin, mutta haastatte- lujen perusteella tarve ilmenee erityisesti mekaanisen kunnossapidon sekä tehdastuotannon välisellä

osa-alueella. Työntekijöiden koneisiin ja laitteisiin liittyvä hiljainen tieto, joka ilmenee normaalista poikkeavan toiminnan ymmärtämisen muodossa, on elintärkeä mahdollisia riskitilanteita ennakoitaessa. Riskitilanteiden välttäminen ennen niiden konkretisoitumista on puolestaan taas erittäin hyödyllistä koko organisaatiolle; parhaimmillaan tällä vältetään toimintakatkoksia. Hiljainen tieto, jota mekaanisen kunnossapidon työntekijöillä on, tulee saattaa tavalla tai toisella myös tuotannon puolen henkilöstön tietoisuuteen.

Näiden toiminnan osa-alueiden välinen, reaaliaikainen raportointijärjestelmä voisi olla eräs mahdollisuus toteuttaa kyseinen käytäntö. Tällaisen järjestelmän käyttöönotto vaatii tosin sekä tarkan suunnittelun että ohjeistuksen lisäksi sen, että työntekijät ymmärtävät sen käytön kuuluvan olennaiseksi – jopa pakolliseksi – osaksi työtehtäviään. Haastatteluista selvisi, että esimerkiksi kunnossapitojärjestelmä SAP on toki käytössä, mutta sen käyttöaste on olennaisesti vajavaista. Tähän on syytä puuttua, jotta hiljainen tietokin saadaan hyödynnettyä.

7.4 Eläköityvien osallistaminen organisaation toimintaan työuran jälkeen

Kehittämisehdotusten viimeinen, mutta ehkä kaikkein olennaisin osuus käsittää eläköityvien osallistamisen organisaation toimintaan työuran päättymisen jälkeen. Erittäin merkitykselliseksi tämän tekee se, että uransa loppuvaiheilla olevilla työntekijöillä hiljaisen tiedon kertymä alkaa olla äärimmilleen. Kuten koko tämän tutkimuksen tarkoituksenakin, on tässä kehittämisehdotuksessa kyse vain siitä, kuinka tämän määrältään massiivisen tiedon sekä siihen perustuvan osaamisen katoaminen organisaatiosta voitaisiin estää tai ainakin minimoida.

Tässä käsiteltävä kehittämissuositus on mielestäni jokseenkin arkaluontoinen; eläkeikään tullessa työntekijä saavuttaa elämässään eräänlaisen merkkipaalan, johon kuuluu aktiivisen työuran päättymisen. Olkoon työ tekijälleen kuinka mieleinen ja antoisa tahansa, voi siihen aina mieltää kuuluvan eräänlaista velvoitteista johtuvaa stressiä sekä pakonomaisuutta. Kun työura päättyy eläköitymiseen, ei työnantaja voi varsinaisesti velvoittaa henkilöä näkemään minkäänlaista vaivaa auttaakseen organisaatiota toimimaan paremmin; eläköitymistä tulee kunnioittaa.

Mikäli henkilöstössä tapahtuu muutoksia eläköitymisen muodossa, on työnantajalla kuitenkin käytössä eräs mahdollinen valttikortti; työtehtäviensä sisällöstä pääsääntöisesti nauttinut henkilöstön jäsen on potentiaalinen lisä organisaation toimintaan myös uran päätyttyä. Kyse on vain siitä, kuinka tätä osataan hyödyntää.

Savon Sellulla suoritettujen haastattelujen tuovat ilmi sen, että työntekijöillä on halua palata entisen työnantajansa tueksi myös eläköitymisen jälkeen. ”Työ on koko elämäni” -tyyppinen ajattelutapa saattaa olla kärjistetty, mutta usein asia ei ole niinkään mustavalkoinen; työtehtävät kautta uran ovat varmasti olleet mielekkäitä ja niihin löytyy paloa vielä eläköitymisen jälkeenkin, mutta usein työpajoilla solmitaan myös hyviä ystävyys-suhteita työtovereiden kesken. Nämä ovat niitä tekijöitä, joita työnantajan on syytä hyödyntää.

Savon Sellun tapauksessa on eläköitymisen lähestyessä syytä ottaa hyvissä ajoin selvää, onko työntekijällä vielä jonkinlaista halua osallistua organisaation toimintaan virallisen uran päätyttyä. Tämän täytyy kuitenkin tapahtua vain ja ainoastaan työntekijän niin halutessa; työnantaja ei voi velvoittaa osallistumaan. Tämän tutkimuksen yhteydessä suoritetuista haastatteluista kävi ilmi, kuinka esimerkiksi jotkut jo eläköityneistä työntekijöistä ovat käyneet tehtaalla kahvihuoneessa entisten työkavereidensa juttusilla sosiaalisista syistä ja kyselleet samalla tehtaan kuulumisia. Sama ei toki päde kaikkiin organisaation palveluksesta poistuneisiin; toiset ovat sulkeneet oven takanaan lopullisesti.

Organisaation toiminnasta eläköitymisensä jälkeen kiinnostuneissa työntekijöissä saattaa siis piillä potentiaalia, jota epäilemättä kannattaisi hyödyntää. Osalle eläköityvistä voisi mahdollisesti tarjota juuri keikkaluontoista roolia esimerkiksi tehdasseisokkien aikana. Toisaalta taas joitakin työntekijöitä voisi osallistaa jakamaan uransa varrella kertynyttä hiljaista tietoa ja osaamista esimerkiksi henkilöstökoulutuksen muodossa – vaikkakaan kaikilla tehtaan toiminnan osa-alueilla tämä ei esimerkiksi juuri nykyisen laitekannan suhteellisen nopean ikääntymisen vuoksi olisi tarpeellista tai edes mahdollista.

Eräässä tässä tutkimuksessa suoritettussa haastattelussa haastateltava myös mainitsi ohimennen nykyisin Sellun Seniorit -nimellä toimiva järjestön, joka koostuu pääosin organisaation palveluksesta luonnollisen ikäpoistuman kautta poisjääneistä henkilöistä. Kyseessä on lähinnä virkistätymistoimintaa harjoittava, entisiä työtovereita yhteen kokoava järjestö, jonka jäsenillä ei varsinaista merkitystä enää organisaation toiminnan kannalta ole. Kiinnostusta Savon Sellun toimintaan varmasti kuitenkin löytynee. Myös tätä kautta olisi mahdollista lähestyä jo organisaation palveluksesta poistuneita; hiljaista tietoakin löytynee roimasti. Savon Sellu voisi osallistua kyseisen järjestön toimintaan esimerkiksi tiedustellen, mikäli vastikään eläköityneiden joukosta löytyy vielä halukkuutta jakaa työuran varrella kertynyttä tietotaitoa nykyisen henkilöstökokoonpanon käytettäväksi. Tässäkin on tosin syytä harjoittaa erityistä varovaisuutta; Sellun Senioreiden kaltaiset järjestöt eivät enää varsinaisesti edusta aktiivisia työntekijäkokonaisuuksia.

Eläköityvien osallistamisen suhteen organisaation toimintaan voidaan ajatella olevan yksi avainsana: vapaaehtoisuus. Tämä on organisaation hyvä pitää mielessä, mutta samaan aikaan myös ymmärtää urastaan ainakin pääosin nauttineen henkilöstön intohimo työtään kohtaan; entistä työnantajaa sekä sen toimintaa on aikanaan arvostettu ja näin tehdään edelleen, vaikka aktiiviura onkin jo ohi.

8 POHDINTA

Hiljainen tieto on käsittämättömän laaja asia. Sen voi ajatella koskevan kunkin siihen liittyvän tutkimuksen aihepiiriä erikseen, mikä sinällään on varsin järkevää. Todellisuudessa on kuitenkin ymmärrettävä, että hiljainen tieto on läsnä lähestulkoon kaikessa ihmisen toiminnan kehittymisessä – oli kyseessä sitten arkielämä tai työ. Työyhteisössä hiljaisen tiedon jakaminen merkitsee organisaation kokonaisvaltaista kehittymistä, kun taas ihmisen arjessa hiljainen tieto karttuu normaaleiden toimintarutiinien muodostumisen ominaisuudessa.

Opinnäytetyöprosessin aloituspalaveri pidettiin Savon Sellulla 23. maaliskuuta 2016. Minun lisäksi palaveriin osallistuneiden, organisaation toimitusjohtajan sekä henkilöstöpäällikön kanssa sovimme, että opinnäytetyö olisi valmis vuoden 2016 loppuun mennessä. Kohdeorganisaatiosta täysin riippumattomien syiden vuoksi opinnäytetyöprosessin varsinainen aloitus kuitenkin siirtyi suunnitellulta keväältä 2016 saman vuoden loppukesälle, mikä käytännössä edellytti työtahdin merkittävää nopeuttamista sovittujen aikarajojen puitteissa pysymiseksi.

Olen pääsääntöisesti sitä mieltä, että paineen alla työskenteleminen on ainakin minulle ehkä juuri se parhaiten toimiva motivaattori. Opinnäytetyötä tehdessä jouduin kuitenkin hyväksymään sen tosi-seikan, ettei ennalta arvioimani aikataulu vain yksinkertaisesti ole mahdollinen kelvollisen työn takaamiseksi. Opinnäytetyön empiirisen osuuden perustana toimivat haastattelut tehtiin loka-joulukuun 2016 aikana. Jokainen haastattelutilanne venyi arvioitua pidemmäksi ja haastattelujen litteointi oli vähintäänkin työlästä sekä kärsivällisyyttä vaativaa. Suuresta työmäärästä huolimatta tämä oli kuitenkin pelkästään positiivinen seikka; näiden haastattelujen anti oli juuri sitä mitä koko opinnäytetyön empiirinen osuus onnistuakseen kaipasikin. Alansa rautaisen ammattilaisen ollessa valmis kertomaan sekä jakamaan näkemyksiään ja kokemuksiaan, kannattaa suosiolla jättää aikataulussa pysyminen omaan arvoonsa ja keskittyä sen sijaan olennaiseen; vain näin voidaan todella päästä haluttuun lopputulokseen. Koko opinnäytetyöprosessi kesti reilun vuoden ja saatettiin päätökseen loppukeväältä 2017.

Opinnäytetyön sisältämä tutkimus antoi mahdollisuuden perehtyä jo minulle tuttuun kohdeorganisaatioon uudella tavalla; Savon Sellun historia, toimintaperiaatteet ja osa haastatelluista olivat jo jokseenkin tuttuja, mutta tutkimuksen aihepiiri toi esiin aivan uudenlaisia näkökulmia. Savon Sellu kehitty edelleen hyvään suuntaan äärimmäisen tarkasti suunnitellun toiminnan ansiosta. Työn johdanto-osiossa olen maininnut, kuinka ulkopuolisen tutkijan käyttäminen on mahdollisesti kohdeorganisaation kannalta hyödyllistä ja pitäydyn vielä työn tätäkin vaihetta kirjoittaessani kyseisen väitteen takana; jotkin hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvistä kehitysehdotuksista ovat mahdollisesti Savon Sellulle uusia ja jotkin jopa niin ilmiselviä, ettei niitä ole edes ymmärretty ottaa huomioon.

Hiljaisen tiedon tutkiminen on aihepiirin luonne huomioon ottaen vähintäänkin haastavaa. En voi väittää löytäneeni ja omaksuneeni edes murto-osaa aihepiiriä koskevasta informaatiosta tutkimusta tehdessä. Tärkeimpänä kuitenkin pidän sitä, että opinnäytetyö on ollut minulle erittäin hyvä sisään-

ajo hiljaisen tiedon tutkimisen aihepiiriin. Tutkimus on myös antanut minulle ensiluokkaisen mahdollisuuden tavata kohdeorganisaation työntekijöitä, joilla on ollut kerrottavanaan sekä tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja mielipiteitä että jakaa näkemyksiä, jotka ovat auttaneet minua käsittämään hiljaisen tiedon moninaisuutta sekä sen merkitystä organisaation kokonaisvaltaisen kehityksen ja jatkumon kannalta.

Benchmarkingin tukena kohde- ja muiden organisaatioiden välillä työn ei ole tarkoitus toimia, enkä totta puhuen uskoisi sen sitä kykenevänsäkään tekemään. Aihepiiriä koskeva, oikeasti todella yleispätevä sekä -hyödynnettävä tutkimus on vielä tekemättä, eikä sitä mielestäni välttämättä koskaan ole edes mahdollista suorittaa. Ensiarvoisena sen sijaan näen sen, että oma tutkimukseni toimii pelinavauksena Savon Sellulla lähitulevaisuudessa tapahtuvaan, merkittävään henkilöstönvaihdokseen liittyvään tietopääomaan ja herättää kohdeorganisaatiossa ajatuksia hiljaisen tiedon siirtämisen suhteen. Parhaimmillaan tutkimustulokset antavat myös perustan työkaluille, joilla hiljainen tieto sekä osaaminen todella voidaan säilyttää organisaation hyödynnettävissä henkilöstössä tapahtuvien muutostenkin koittaessa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä yhdessä kohdeorganisaation kanssa pohdittaessa esiin nousi useita vaihtoehtoja, joista alun perin käytettäväksi valittiin sekä tiimiseuranta että perinteiset haastattelut. Tiimiseurannan oli tarkoitus perustua tutkijan läsnäoloon ja havainnointiin todellisissa työtilanteissa Savon Sellulla. Tämä kuitenkin ennen pitkää todettiin lähes mahdottomaksi toteuttaa; tiimiseurannan järjestäminen koettiin haastavaksi sekä havainnoijan lopulta siitä todellisuuudessa irti saatavan aineiston käyttökelpoisuus mahdollisesti epävarmaksi ja puutteelliseksi. Tästä johtuen hyvin suunnitellun haastattelun toteuttaminen tarkoin valittujen organisaation työntekijöiden kanssa päätettiin olevan tilanteeseen sopivin vaihtoehto. Opinnäytetyön loppumetreillä tiimiseurantamenetelmän potentiaali nousi kuitenkin esiin. Olisiko tiimiseurannan valitseminen tutkimusmenetelmäksi haastattelujen ohella kyennyt antamaan vielä nykyistäkin laajempaa ja käyttökelpoisempaa materiaalia?

Suorittamani haastattelut tuntuivat riittävilta tutkimuksen kannalta tarpeellisen sekä riittävän tiedon saannin osalta. Viimeistään tässä vaiheessa on kuitenkin myös pohdittava seuraavaa: olisivatko lisähaastattelut mahdollisesti tehneet työstä paremman? Parhaassa tapauksessa suuremmasta haastattelumäärästä olisi voinut saada lisää erilaisia näkökulmia aiheeseen. Tähän liittyen on vielä otettava esiin, että kohdeorganisaation puolelta mahdollisiin lisähaastatteluihin näytettiin vihreää valoa – päätös tehtyjen haastatteluiden riittävydestä oli lopulta yksin minun, tutkijan.

Mikäli tutkimuksen tekemiseen liittyvää, kohdeorganisaatiosta täysin riippumatonta ajallisten resurssien rajallisuutta ei oteta huomioon, koin koko tutkimuksen olevan omiaan motivoimaan minua sekä näin edesauttamaan hyödyllisen työn aikaansaantia. Jälkeenpäin on syytä kuitenkin myös pohtia, olisinko mahdollisesti voinut vielä parantaa työni hyödynnettävyyssastetta toisenlaisilla ajankäytöllisillä ratkaisuilla? Vaikka olen aiemmin maininnut paineen alla työskentelyn sopivan minulle mainiosti ja olen tyytyväinen aikaansaamaani opinnäytetyöhön, saattaa ajallisten resurssien puute toisaalta

myös saada tutkijan tekemään riittämättömästi perusteltuja ratkaisuja sekä näin ollen myös karsia joitakin olennaisia tutkimustuloksia.

Opinnäytetyö on haastavin sekä työmäärältään suurin osa ammattikorkeakoulututkintoa. On myönnettävä, että aliarvioin hiljaista tietoa käsittelevän, vähintäänkin kelvollisen tutkimuksen vaatiman ajankäytön alun perin. Osaltaan tämä johtui siitä, etten ymmärtänyt aihepiirin todellista laajuutta ennen tutkimuksen aloittamista – tai pikemminkin siihen syventymistä. Tätä voidaan kuitenkin pitää vain ja ainoastaan hyvänä asiana; mikäli aihepiiri yllättää ja jopa säikäyttää laajuudellaan tutkijan, joka tästäkin huolimatta päättäväisesti jatkaa prosessin loppuun saakka mielenkiinnolla, on lopputulos suurella todennäköisyydellä muutakin kuin pelkkä arkistoon unohtuva teos muiden samankaltaisten joukossa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AMMATTINETTI n.d. Kemiallinen metsäteollisuus [verkkoaineisto.] [Viitattu 2016-11-30]. Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/47_ammattiala

BLACKLER, Frank 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies* 16 (6), 1021–1046. [Viitattu 2017-01-17]. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069501600605>

COOK, Scott D. N. ja BROWN, John Seely. Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science* 10 (4), 381-400. [Viitattu [2017-01-11]]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/220041621_Bridging_Epistemologies_The_Generative_Dance_Between_Organizational_Knowledge_and_Organizational_Knowing

DREYFUS, Stuart E. 2004. The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society* [verkkoaineisto.] [Viitattu 2016-01-12]. Saatavissa: <http://www.bumc.bu.edu/fac-dev-medicine/files/2012/03/Dreyfus-skill-level.pdf>

FARRINGTON, Melissa 2017-04-05. Knowledge management: why tacit knowledge is dangerous [verkkoaineisto.] [Viitattu 2017-05-03.] Saatavissa: <https://www.investorsinpeople.com/resources/ideas-and-inspiration/knowledge-management-why-tacit-knowledge-dangerous>

HARISALO, Risto 2009. Epäluottamus organisaatiossa. Johtamishaasteena muutos: kirjasto akateemisessa muutoksessa [verkkoaineisto.] [Viitattu 2017-01-14.] Saatavissa: https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66160/epaluottamus_organisaatiossa_2009.pdf?sequence=1

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

HORAGUCHI, Haruo H. 2014. *Collective Knowledge Management. Foundations of International Business in the Age of Intellectual Capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

HUOTARI, Maija-Leena 2004. Tietojohtaminen [verkkoaineisto.] [Viitattu 2017-01-12]. Saatavissa: <http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/7.tietojohtaminen/>

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO n.d. Hiljainen tieto [verkkoaineisto.] [Viitattu 2016-11-07]. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015. Koppa. Määrällinen analyysi [verkkoaineisto.] [Viitattu 2017-01-15]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

KOSKINEN, Ilpo, ALASUUTARI, Pentti ja PELTONEN, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LAHTINEN, Eero 2015-11-20. Elinvoimaista organisaatiota ohjaa tarkoitus, ydintehtävä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-01-13.] Saatavissa: <https://elinvoimainenorganisaatio.wordpress.com/2015/11/20/elinvoimaista-organisaatiota-ohjaa-tarkoitus-ydintehtava/>

LAIHONEN, Harri, HANNULA, Mika, HELANDER, Nina, ILVONEN, Ilona, JUSSILA, Jari, KUKKO, Marianne, KÄRKKÄINEN, Hannu, LÖNNQVIST, Antti, MYLLÄRNIEMI, Jussi, PEKKOLA, Samuli, VIRTANEN, Pasi, VUORI, Vilma ja YLINIEMI, Terhi 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Juvenes Print.

LUONNONVARAKESKUS 2013. Euroopan metsäisin maa [verkkoaineisto.] [Viitattu 2016-11-30]. Saatavissa: <http://www.metla.fi/suomen-metsat/>

LÄMSÄ, Aksu 2015. Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana [verkkoaineisto.] [Viitattu 2016-09-13]. Saatavissa: <http://www.joiqu.com/fi/blogi/henkilosto-yrityksen-tarkeimpana-voimavarana.html>

METSÄTEOLLISUUS 2015. Paperin tuotanto ja kulutus maailman markkinoilla. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-09-14]. Saatavissa: <http://www.metsateollisuus.fi/tietoa-alasta/paperi-kartonki-jalosteet/paperi-ja-sellu/Paperin-tuotanto-ja-kulutus-maailman-markkinoilla-2208.html>

NIEMINEN, Timo ja TOMPERI, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

NIINILUOTO, Ilkka 1988. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

NURMI-RISTOLA, Petra 2017. Hiljaisen tiedon siirtämisen haasteet ja kehittäminen opinnäytetyössä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-04-09.] Saatavissa: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/124078/Nurmi-Ristola_Petra.pdf?sequence=1

POHJALAINEN, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-01-11]. Saatavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/7079/5613>

POWERFLUTE 2016. Esittelymateriaali.

RUOHOTIE, Pekka 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. [Viitattu 2017-01-22]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html>

SAVON SELLU 2016. Esittelymateriaali.

SPACEY, John 2016. 10 examples of tacit knowledge. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-09.] Saatavissa: <http://management.simplicable.com/management/new/10-examples-of-tacit-knowledge>

SPENCER, L. M. ja SPENCER, S. M. 1993. Competence at work. Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.

STÅHLE, Pirjo ja GRÖNROOS, Mauri 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

TOIVONEN, Veli-Matti ja ASIKAINEN, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

UUSITALO, Hannu 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

VIRTAINLAHTI, Sanna 2006. "Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua." Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus. Sijainti: Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. Snellmanian kirjasto.

VIRTAINLAHTI, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

LIITE 1: HAASTATELURUNKO

HAASTATELTAVA X

HAASTATELTAVA Y

HAASTATELTAVA

- Ammatti – Koulutus – Työtehtävä kohdeorganisaatiossa – Taustaa
- Kauanko olet ollut organisaation palveluksessa?
- Kauanko olet ollut nykyisessä työtehtävässä?

HAASTATELUN AIHEPIIRI

- Onko hiljainen tieto sinulle tuttu käsite? Mitä ajatuksia hiljainen tieto sinussa herättää?

HILJAINEN TIETO (ELÄKÖITYVÄ OSAAJA)

- Miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään?
 - Perustuuko toiminta organisaation ohjeistukseen vai käytännön kautta opittuun toimivuuteen?
- Kuinka mielestäsi sovellet hiljaista tietoa edustavaa osaamista työtehtävissäsi?
- Miten olet jakanut hiljaista tietoa ja osaamista muille työntekijöille?
- Mitä pidät hyvinä ja sopivina tapoina hiljaisen osaamisen jakamiseen?
- Millä tavoin voisit ajatella osallistuvasi organisaation toimintaan eläköitymisesi jälkeen?

HILJAINEN TIETO (SEURAAJA)

- Missä määrin toimit työtehtävissäsi organisaation ohjeistuksen mukaisesti?
- Kehitätkö ohjeistettua tehokkaampia työtapoja?
- Millä käytännöllä hiljaista tietoa on sinulle tähän mennessä jaettu?
- Millä käytännöllä osaamista on sinulle tähän mennessä opetettu?
- Mitä pidät hyvinä tapoina oppia hiljaista tietoa konkareilta?
- Osaaja eläköityy. Millä tavoin hänen osallistumisensa organisaation toimintaan olisi hyödyllistä jatkossakin?
- Millä tavoin eläköityvä osaaja voisi mielestäsi osallistua organisaation toimintaan eläköitymisen jälkeenkin?